

Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril



MUSICTRIP
AGÊNCIA DE VIAGENS ONLINE ESPECIALIZADA EM
FESTIVAIS DE MÚSICA

Joel Alexandre Rosa Dias

Mestrado em Turismo
Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Orientador: Professor Doutor Nuno Gustavo, ESHTE

Co-orientador: Prof. Dr. Victor Afonso, ESHTE

Novembro de 2012

Plano de Negócios – MusicTrip
Agência de Viagens *online* especializada em festivais de música

Trabalho de projecto apresentado à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Eventos, realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Nuno Gustavo e do Professor Dr. Victor Afonso, professores na ESHTE.

Mestrando:

Joel Alexandre Rosa Dias

Data:

Novembro de 2012

Nota: por opção do autor, este trabalho de projecto não se encontra redigido segundo o novo Acordo Ortográfico.

“We used to dream.”

Japandroids

“Never confuse a single defeat with a final defeat.”

F. Scott Fitzgerald

“Man is not for defeat.”

Ernest Hemingway

“We can’t be beat.”

The Walkmen

Para ti, Avó.
(1930-2012)

AGRADECIMENTOS

Ao pai, à mãe e à mana, que nunca me deixaram desistir, mesmo quando tentei fazê-lo. Se não fosse a sua persistência, incentivos e paciência (nisto e em tudo o resto), teria sido em vão.

À amiga Natasha, por ter embarcado comigo nesta longa viagem, acompanhando-me em todos os constrangimentos e adiamentos, e por sempre acreditar nos meus sonhos. Por não ter desistido, ajudou-me a não desistir.

Aos Professores Victor Afonso e Nuno Gustavo, por todas as sugestões, disponibilidade, paciência e orientação ao longo deste trabalho.

À Margarida (que entrega a tese em Março) e à Marta, por todas as sugestões, correcções, paciência, incentivos e demais encorajamentos – se terminei a tese, muito se deve a elas; à Filipa (que contribuiu activamente nos inquéritos) e à Joana (que me alertou para festivais como o *Tomorrowland* e o *I Love Techno*), à Inês, à Natércia, à Ana Sofia e a todos os meus outros colegas de trabalho por, também eles, acreditarem neste projecto.

Um agradecimento especial ao Ivo, pela ajuda e paciência com todos os elementos gráficos do projecto, e à Marina, por prontamente se ter predisposto a ajudar-me com a aplicação dos inquéritos.

Ao Jorge Órfão, da *Metalhead Events*, pela disponibilidade e informações cedidas.

A todos aqueles que, de alguma forma, participaram neste projecto e, sabendo ou não, me inspiraram, incentivaram e/ou motivaram a continuar. Sem todos eles, certamente não teria sido possível.

O meu sincero obrigado a todos.

RESUMO

A participação em festivais de música é, actualmente, uma prática crescente. Alguns dos festivais, nacionais e estrangeiros, vêm, de ano para ano, as suas edições esgotadas com diversos meses de antecedência. Um número considerável dos seus participantes provém de países estrangeiros, à procura de dias de música, lazer e aventura.

Diversos autores aliam esta prática ao chamado *music tourism*. De facto, não raros são os festivais comunicados e vendidos como verdadeiros pacotes turísticos. Publicitados como uma forma acessível de fazer férias, os festivais possuem todos os elementos necessários para a evasão e lazer: diversão, alojamento e sol.

Em mutação estão também os canais de comércio, assistindo-se a alterações no processo de compra e venda de produtos e serviços turísticos. O recurso a intermediários tem sido progressivamente substituído pela compra directa, sobretudo através de meios *online* e de novos conceitos como o *dynamic packaging* e o B2C.

Este trabalho tem por fim a elaboração de um Plano de Negócios de uma agência de viagens *online* especializada em festivais de música. Trata-se de um modelo de negócio que pretende agregar, através de um *site*, diversos produtos e serviços turísticos, permitindo a todos os que desejam participar num festival de música a composição e compra do seu próprio pacote turístico. Para validar o conceito de negócio e medir a apetência do mercado nacional para um projecto desta dimensão, foi realizada uma pesquisa primária tendo por método de estudo a realização de inquéritos por questionário.

Os resultados obtidos, quer no estudo de mercado quer no plano financeiro, onde indicadores fundamentais, como a VAL e a TIR, foram sempre positivos, permitem concluir que um projecto desta natureza poderá ser económica e financeiramente viável.

Palavras-chave: Festivais de Música, *Music Tourism*, Internet, Agência de Viagens.

ABSTRACT

The participation in music festivals is nowadays a growing practice. Year by year, part of the festivals, domestic and overseas, notice sold out editions several months before. A considerable number of their participants is from abroad, looking for days of music, entertainment and adventure.

Many authors connect this practice with the so-called music tourism. In fact, many festivals are communicated and sold as real vacation packages. Advertised as a different but affordable way of doing vacations, festivals have all the necessary elements for evasion and leisure: fun, sun and accommodation.

Trade channels are also in mutation, perceiving changes in the process of buying and selling travel services and products. The use of intermediaries has been progressively replaced by direct purchase, mainly through online channels and new concepts as dynamic packaging and B2C.

This project aims the development of a Business Plan for an online travel agency focused in music festivals. It is a business model that intends to aggregate, through a website, many travel products and services, allowing all the ones who wish to participate in a music festival to create and purchase their one vacation package. To validate this business concept and to measure the appeal of the national market for a project with this feature, a primary research was done having for methodology the realization of a survey by questionnaire.

The results, both in the market research and in the financial plan, where key indicators, as NPV and IRR, were always positive, allow concluding that a project of this nature can be economically and financially viable.

Keywords: Music Festivals, Music Tourism, Internet, Travel Agencies.

GLOSSÁRIO

Allotment – bloqueio pela agência, de unidades de alojamento, lugares de avião, bilhetes para festivais, entre outros, num fornecedor

Benchmarking – processo por meio do qual uma empresa reproduz desempenhos bem-sucedidos de outras empresas numa determinada área de actividade; comparação com as melhores práticas

Cantautor – artista que canta as letras e a música de canções que ele próprio escreve e compõe

etc. – abreviatura do latim *et cetera*, significa “e outras coisas”

Dynamic packaging – composição de um pacote de viagem através do acesso a diversas plataformas de reserva *online*, sendo possível escolher os componentes do mesmo

FINICIA – programa que facilita o acesso a soluções de financiamento e assistência técnica na criação de empresas, ou em empresas na fase inicial do seu ciclo de vida

i.e. – do latim *id est*, significa “isto é”

Line-up – cartaz; alinhamento das bandas num festival

Markup – comissão sobre os serviços contratados; margem de lucro sobre o custo

MB NET – serviço que permite a realização de compras não presenciais através de cartões temporários, com garantias de segurança acrescidas

Release – data limite para cancelamento de um bloqueio sem gastos, i.e., data até à qual o bloqueio do serviço está garantido com as condições previamente contratadas

Stakeholders – detentores de interesses num negócio, directa ou indirectamente

vs. – abreviatura de *versus* (por oposição a)

Word of mouth – transmissão de informação de pessoa para pessoa; passa palavra

LISTA DE ABREVIATURAS

APA – Alojamento e Pequeno-almoço

ASAE – Autoridade de Segurança Alimentar e Económica

B&B – *Bed and Breakfast* (pequeno alojamento hoteleiro que oferece apenas estadias e pequenos-almoços)

B2C – *Business to Consumer*

BCE – Banco Central Europeu

BTL – Bolsa de Turismo de Lisboa

CAE – Classificação portuguesa de Actividades Económicas

CD – *Compact Disc*

CP – Comboios de Portugal

CRM – *Customer Relationship Management*

DIY – *Do It Yourself* (faz tu mesmo)

EUA – Estados Unidos da América

FAQ – *Frequently Asked Questions* (questões mais frequentes)

FGVT – Fundo de Garantia de Viagens e Turismo

FITUR – Feria Internacional de Turismo en España

FMI – Fundo Monetário Internacional

FMM – Festival de Músicas do Mundo de Sines

GDS – *Global Distribution System*

GEPE – Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação

GRH – Gestão de Recursos Humanos

IAPMEI – Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento

ILMC - *International Live Music Conference*

IVA – Imposto sobre o Valor Acrescentado

INE – Instituto Nacional de Estatística

MED – Festival MED Loulé

NME – *New Musical Express*

OMT – Organização Mundial de Turismo

PdC – Festival Paredes de Coura

PENT – Plano Estratégico Nacional de Turismo

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

PVP – Preço de Venda ao Público

QREN – Quadro de Referência Estratégico Nacional

RH – Recursos Humanos

RiR – Rock in Rio

ROI – *Return on Investment*

RNAVt – Registo Nacional das Agências de Viagem e Turismo

SBSR – Festival Super Bock Super Rock

SIVA – Sistema de IVA

SXSW – *South by Southwest Music Conference and Festival*

TAP – Transportes Aéreos Portugueses

TIC – Tecnologias de Informação e Comunicação

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

TOC – Técnico Oficial de Contas

UE – União Europeia

UK – *United Kingdom* (Reino Unido)

VAL – Valor Actual Líquido

WACC – *Weighted Average Cost of Capital* (custo de capital)

WTM – *World Travel Market*

Índice

AGRADECIMENTOS	5
RESUMO	6
ABSTRACT.....	7
GLOSSÁRIO.....	8
LISTA DE ABREVIATURAS.....	9
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	13
ÍNDICE DE TABELAS.....	14
ÍNDICE DE FIGURAS.....	15
CAPÍTULO I – PREÂMBULO	17
1. Introdução	17
2. Da Ideia ao Conceito	19
3. Metodologia.....	21
4. Eventos	23
4.1. Definição de evento	23
4.2. Tipos de Eventos	24
4.2.1. Eventos culturais	26
4.3. Importância Económica e Social dos Eventos	27
4.4. Eventos: tendência e tendências	29
5. Música	31
5.1. Democratização da música ao vivo	31
5.2. Festivais de Música.....	34
5.2.1. Definição	34
5.2.2. Características	35
5.2.3. História dos festivais de música.....	38
6. Music Tourism.....	39
6.1. Conceito	39
6.2. Perfil do consumidor de <i>Music & Festival Tourism</i> e suas motivações	40
7. Distribuição Turística Online	44
7.1. As TIC e a distribuição turística <i>online</i>	44
7.2. Tendências e Oportunidades	46
CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIOS	49
8. Da Ideia ao Conceito de Negócio	49
8.1. Descrição da Empresa	49
8.2. Missão, Visão e Valores.....	50
8.3. Factores Críticos de Sucesso	51
8.4. Objectivos do Negócio	52
9. Análise de Mercado.....	53

9.1.	Fontes Secundárias.....	53
9.2.	Fontes Primárias.....	59
9.2.1.	Inquéritos.....	59
9.2.2.	Entrevista.....	61
9.2.3.	Análise dos resultados.....	62
9.3.	Conclusão do estudo de mercado.....	67
10.	Plano de Marketing.....	68
10.1.	Diagnóstico do ambiente interno e externo.....	68
10.1.1.	Análise SWOT.....	68
10.1.2.	Análise PEST.....	73
10.1.3.	Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter.....	81
10.2.	Estratégias de Desenvolvimento.....	85
10.3.	Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento.....	86
10.3.1.	Segmentação e <i>Targeting</i>	86
10.3.2.	Posicionamento.....	87
10.3.3.	Política de Marca.....	87
10.4.	Marketing-mix.....	89
10.4.1.	Produto.....	89
10.4.2.	Preço.....	93
10.4.3.	Distribuição.....	94
10.4.4.	Promoção.....	95
11.	Plano Operacional.....	100
11.1.	Recursos físicos e tecnológicos.....	100
11.2.	Processos.....	105
11.3.	Política de Qualidade.....	108
12.	Plano de Recursos Humanos.....	110
12.1.	Estrutura Organizacional.....	110
12.2.	Formação.....	114
12.3.	Gestão de Desempenho.....	115
13.	Plano Financeiro.....	116
13.1.	Pressupostos.....	116
13.2.	Volume de Negócios.....	116
13.3.	Fornecimentos e Serviços Externos.....	119
13.4.	Custos com o Pessoal.....	120
13.5.	Fundo de Maneio.....	121
13.6.	Investimento.....	121
13.7.	Financiamento.....	123
13.8.	Demonstração de Resultados e Balanço Previsionais.....	123
13.9.	Indicadores Económicos e Financeiros.....	126
13.10.	Avaliação.....	127
14.	Conclusões.....	129
15.	Bibliografia.....	131
16.	Anexos.....	147

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – N.º de espectadores (em milhões) em concertos de música ligeira (2006-2010)	54
Gráfico 2 – Receitas dos concertos de música ligeira e preço médio por bilhete (2006-2010).....	54
Gráfico 3 – Origem da audiência em concertos e festivais no Reino Unido (em milhões de espectadores).	57
Gráfico 4 – Questão C5. <i>Como preferia recorrer a uma agência deste tipo?</i> (em %)	65
Gráfico 5 – Evolução do número de agregados domésticos com acesso a computador, ligação à Internet e ligação através de banda larga em casa - 2002–2011 (%)	77
Gráfico 6 – Indivíduos entre os 16 e 74 anos que utilizam a Internet para efectuar comércio electrónico, 2002-2011 (%)	78
Gráfico 7 – Recurso a agências de viagem nas viagens turísticas	79
Gráfico 8 – Evolução do Volume de Negócios – previsões (em €).....	118
Gráfico 9 – Evolução das despesas com FSE – previsões (em €).....	120
Gráfico 10 – <i>Free Cash Flow to Firm</i> (em €).....	127

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1– Questão A5. <i>Que festivais de música no estrangeiro já visitou?</i>	63
Tabela 2 – Pontos Fortes do Projecto.....	68
Tabela 3 – Pontos Fracos do Projecto.....	69
Tabela 4 – Oportunidades do Projecto.....	70
Tabela 5 – Ameaças do Projecto	70
Tabela 6 – Análise SWOT – acções a executar.....	72
Tabela 7 – Projecções para a economia portuguesa 2012-2013.....	75
Tabela 8 – Destino dos turistas nacionais em “lazer, recreio e férias” (top 3).....	81
Tabela 9 – Previsão de vendas do mercado nacional no 1.º ano	117
Tabela 10 – Previsão de vendas do mercado europeu no 1.º ano	118
Tabela 11 – FSE (Publicidade) – previsão anual (em €).....	119
Tabela 12 – Previsões de Gastos com o Pessoal (em €).....	120
Tabela 13 – Quadro Resumo do Investimento (em €)	122
Tabela 14 – Demonstração de Resultados Previsional (em €).....	124
Tabela 15 – Balanço Previsional (em €).....	125

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 4 – Actividades de cada processo da <i>MusicTrip</i>	107
Figura 5 – Procedimentos de reserva (óptica do cliente)	107
Figura 7 - Estrutura orgânica da <i>MusicTrip</i>	110
Figura 1 – Logótipo <i>MusicTrip</i>	23
Figura 2 – Proposta de <i>layout</i> da página inicial do <i>site</i> . Fonte: própria	23
Figura 3 – Processo operacional da <i>MusicTrip</i> (vertente empresarial).....	23
Figura 6 – Ciclo da Qualidade. Fonte: própria (adaptada de Pires, 2007)	23

CAPÍTULO I – PREÂMBULO

1. Introdução

Nos últimos anos, a realização e participação em festivais de música tornou-se uma prática crescente. Apesar de um crescimento generalizado no mercado de eventos, são os eventos associados à música, em especial os festivais, os que maiores níveis de crescimento têm apresentado, tanto em ocorrências como em participantes (Gibson & Connel, 2005). São diversos os festivais que vêem as suas edições ficarem esgotadas com muitos meses de antecedência, muitas vezes sem se conhecer o cartaz.

Um número considerável dos participantes em festivais provém de países estrangeiros, em busca de alguns dias de música, lazer e aventura. Tal participação segue a tendência crescente para o que alguns autores apelidam de *music & festival tourism*. Para tal, muito tem contribuído a forma como os festivais de música são vendidos e comunicados, encarados como verdadeiros pacotes turísticos e como uma forma relativamente acessível de fazer férias (Pelicano, 2009).

Por outro lado, as novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC), em especial a Internet, produziram verdadeiras mutações no processo de compra e venda de produtos e serviços turísticos. O recurso a intermediários, em especial a agências de viagens e operadores turísticos, tem sido progressivamente substituído pelo contacto directo entre clientes e prestadores de serviços, em especial através de canais *online*. A Internet promoveu o aparecimento de novas plataformas e projectos, à medida que os meios tradicionais se adaptam às novas necessidades e exigências dos consumidores.

Este trabalho pretende demonstrar, através de um Plano de Negócios de uma agência de viagens *online* especializada em festivais de música, como os festivais devem ser encarados como uma oportunidade de negócio turístico.

No Capítulo II serão introduzidos os conceitos e premissas de base à ideia de negócio, sendo abordados aspectos essenciais à validação da proposta. Serão identificadas tendências actuais que reflectem o interesse crescente na realização e participação em eventos, especialmente em eventos culturais, tipologia na qual se incluem os festivais de música. Será analisada a forma como a música, em geral, e a música ao vivo, em particular, se têm democratizado, em especial sob a forma de concertos e festivais de música. Procurar-se-á definir claramente o que são festivais de música e o que os caracteriza.

Outro dos pontos a abordar será o *music tourism*, um dos muitos nichos do mercado turístico. Esta tipologia turística será também alvo de análise deste trabalho, tendo este ponto por objectivo principal aferir o perfil dos consumidores de *music & festival tourism*.

Tratando-se de um projecto *online* e tendo em conta as alterações recentes na distribuição turística, também as TIC serão analisadas, procurando-se identificar tendências e oportunidades no chamado *e-Commerce*.

Feito o enquadramento teórico, o Capítulo III irá abordar todos os aspectos relacionados com o Plano de Negócios, desde a análise de mercado, incluindo as conclusões obtidas através da aplicação de um inquérito por questionário, ao plano de marketing e suas variáveis (produto, preço, distribuição e promoção), passando pelas diversas componentes do plano de operações, plano de recursos humanos e plano financeiro.

2. Da Ideia ao Conceito

O tema escolhido para este trabalho de projecto interliga três componentes primárias: festivais de música, turismo e Internet. O projecto pretende, por um lado, analisar a relação existente entre festivais de música e turismo, e por outro, transpor essa relação para um projecto tecnológico.

A paixão pela música e pelos festivais, mas também pelo turismo, sempre alimentou a vontade em desenvolver um projecto que pudesse conciliar ambas as vertentes, decorrendo a elaboração do plano de negócios desta intenção.

O tema derivou da constatação *in loco* do crescimento do número de participantes, incluindo muitos estrangeiros, em festivais de música. São cada vez mais aqueles que encaram a participação em festivais de música como uma prática turística, conciliando música, lazer e férias num só local. A forma como estes são comercializados tem feito com que um número cada vez maior se desloque ao estrangeiro tendo como principal objectivo assistir a um festival de música. Por outro lado, são muitos os melómanos portugueses que, apesar de nunca o terem feito, alimentam o sonho de participar em emblemáticos festivais, como o *Glastonbury Festival*, o *Coachella Music Festival* ou o *Primavera Sound* de Barcelona.

Contudo, constatou-se a inexistência em Portugal de uma agência de viagens ou de um projecto semelhante que disponibilize pacotes turísticos, ou serviços individuais, para festivais de música no estrangeiro. Os poucos projectos existentes são, por um lado, aplicados a públicos muito específicos ou, por outro, incapazes de disponibilizar, de forma agregada, serviços turísticos que satisfaçam as necessidades dos que pretendem participar num festival no estrangeiro.

Levando em conta as alterações sofridas pela distribuição turística nos últimos anos e sendo a Internet cada vez mais o canal escolhido para a compra de produtos/serviços turísticos, identificou-se uma possível oportunidade de negócio, da qual nasce este projecto – a concepção de uma agência de viagens *online* especializada em festivais de música.

Este trabalho pretende criar uma agência de viagens que tenha por bandeira o desenvolvimento de uma plataforma *online* agregadora de pacotes e serviços turísticos, todos eles tendo por denominador comum os festivais de música. O objectivo é conferir aos clientes a possibilidade de, num só sistema e em tempo real, comporem o seu próprio pacote de viagem (*dynamic packaging*).

A experiência acumulada com a participação em festivais de música e a formação em hotelaria, turismo e gestão, bem como os conhecimentos adquiridos em outras agências de viagens e operadores turísticos, constituíram um incentivo para a operacionalização do projecto, não só como documento académico mas visando a aplicação prática num futuro próximo.

3. Metodologia

Este trabalho de projecto tomou por referência o esquema proposto por Quivy e Campenhoudt (1992), composto por três componentes: Ruptura, Construção e Verificação, desenvolvidas ao longo de sete etapas.

Consistindo o projecto num plano de negócios, a pergunta de partida surgiu naturalmente, sendo propósito maior deste trabalho a sua resposta clara:

- *Será que uma agência de viagens online especializada em festivais de música é viável económica e financeiramente?*

A 1.^a fase da investigação consistiu na recolha bibliográfica sobre os principais temas do projecto: “Eventos”, “Festivais de Música”, “*Music Tourism*” e “Distribuição Turística *online*”. O objectivo foi recolher informação tendo em vista a definição e fundamentação do conceito de negócio, utilizando técnicas documentais e não documentais. As primeiras foram baseadas em particular nos poucos estudos já realizados sobre os festivais de música e em dados estatísticos oficiais elaborados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE). Para complementar estas referências, foram aplicadas técnicas não documentais como a observação não participante, na forma de inquéritos por questionário e entrevista, com vista à recolha de dados direccionados à temática do projecto.

Os inquéritos por questionário visaram obter dados estatísticos balizadores para o plano, como a caracterização do público-alvo, a potencialidade do mercado e a sua apetência para este projecto. Os inquéritos foram aplicados no contexto do tema do projecto, i.e., num festival de música de Inverno. As questões colocadas no inquérito são na sua maioria perguntas fechadas, mais fáceis de estudar estatisticamente e evitando a divagação nas respostas. Contudo, foram também utilizadas questões abertas, quando o objectivo foi recolher a opinião e sugestões dos inquiridos.

A entrevista foi realizada ao mentor de um projecto de temática semelhante ao que se pretende implementar, a *Metalhead Events*, que se dedica à organização e coordenação de viagens de autocarro para eventos de música *metal*. A entrevista visou aferir como actua um dos poucos projectos já existentes e qual a sua dimensão.

A restante metodologia é definida pela natureza e matriz própria de um plano de negócios. Foi elaborado um hipotético modelo de negócio, que delineia a estrutura contabilística e financeira, de marketing, de operações e de recursos humanos da empresa.

Por fim, foram tomadas conclusões, sempre tendo em consideração o ponto de partida e o objecto de estudo.

CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO

4. Eventos

4.1. Definição de evento

A palavra “evento” é presença constante no vocabulário do dia-a-dia, seja através dos meios de comunicação, de anúncios publicitários ou mesmo nas nossas conversas. É facilmente perceptível a importância dos eventos nas sociedades contemporâneas e o interesse dos cidadãos pela participação nestes. No entanto, a sua definição clara e universal não é unânime. Mesmo dentro da classe académica, a definição de “evento” não obtém um consenso geral. São diversas as definições apresentadas por variados autores.

Evento pode ser definido como “acontecimento, ocorrência”, mas significa também “sucesso, êxito”. Um evento pressupõe um facto, associado à realização de algo num dado momento e local, e que deve causar impacto, tornando-se notícia, de preferência pelos melhores motivos (Pedro *et al.*, 2005).

Para Getz (2005, p. 16), um evento planeado é “uma ocorrência temporária com um início e um final predeterminados. Cada evento é único, originário da conjugação de factores como uma gestão, um programa, um local e participantes”.

Mossberg (2000) aponta alguns factores que devem estar sempre presentes para diferenciar um acontecimento de um evento, como a frequência (um evento deve ser algo único - *one-time event* - ou, se recorrente, de duração limitada, não sendo realizado mais do que uma vez por ano), a posse de uma estrutura organizadora (um programa e um corpo organizador) e participativa (participantes e aberto ao público), e pressupor a obtenção de objectivos – para além de objectivos intrínsecos, próprios dos organizadores (objectivos internos), um evento é organizado para promover, criar interesse e potenciar economicamente o local/região/país onde se realiza.

Já Goldblatt (2005, p. 6) define evento como algo que assume “um momento único no tempo, com cerimónia e ritual, para satisfazer necessidades específicas”.

Como constata Getz (2005), um factor comum à maioria das definições é o princípio aplicável a todo o tipo de eventos de que são sempre temporários. São limitados no tempo e no espaço (envolvem, por exemplo, divulgação do horário e local) e são (ou devem ser) algo único.

Estes dois factores – temporários e únicos – devem estimular os organizadores a produzir algo mais do que efemeridade. Segundo Watt (2004, p. 16-17), “um evento é algo que ‘acontece’ e não apenas ‘existe’”. Tal facto é fundamental, pois, para os participantes, “todos os eventos são importantes, caso contrário não estariam lá. Para o espectador, o evento pode representar a emoção de uma vida”. Complementando esta ideia, Getz (2008, p. 404) ressalva o aspecto “único” de cada evento, onde “muito do interesse de cada evento está no facto de nunca serem iguais; é preciso estar lá para usufruir de uma experiência verdadeiramente única”.

Para que possa existir, e não apenas acontecer, é necessário que esteja bem definida a razão de ser do evento. A sua realização prevê a concretização de diversos objectivos para os diferentes *stakeholders*, desde a empresa organizadora do evento, aos patrocinadores, participantes e comunidade local. É importante definir objectivos para o evento, objectivos estes que devem ser SMART (**S**pecific, **M**easurable, **A**chievable, **R**ealistic e **T**imed) (Watt, 2004).

4.2. Tipos de Eventos

Feiras, congressos, eventos desportivos e culturais, festas e banquetes são apenas alguns dos tipos de eventos que fazem parte do quotidiano (Pedro *et al.*, 2005). O número de eventos é cada vez maior, assim como a sua diversidade. A categorização do tipo de eventos pode ser feita de diversas formas, como pela dimensão, forma ou natureza.

Ao categorizarem eventos pela sua dimensão, diversos autores assumem quatro categorias principais. Bowdin *et al.* (2011, p. 19) distinguem-nas como “*major events*, *mega-events*, *hallmark events* e *local/community events*”.

Os **eventos locais ou de comunidade** (*local/community events*) são eventos instituídos sobretudo para a comunidade local, trazendo valor social e entretenimento para o seu principal público-alvo (Bowdin *et al.*, 2011, p. 19).

Os *major events*, por outro lado, são aqueles cuja dimensão e propósito conseguem atrair audiências maiores, cobertura por parte dos *media* e benefícios económicos para os diversos *stakeholders* (Bowdin *et al.*, 2011, p. 20).

Os *Hallmark events* são eventos que “se tornam tão assimilados com o espírito de uma cidade ou região que acabam por se tornar sinónimo do nome do local onde se realizam, ganhando reconhecimento generalizado” (Bowdin *et al.*, 2011, p. 20). O Carnaval do Rio de Janeiro e a *Oktoberfest*, em Munique, são exemplos de *hallmark events*. São eventos que atraem grande quantidade de visitantes, gerando retorno económico, turístico e reconhecimento internacional.

Pela sua dimensão e investimentos requeridos, os **Mega Eventos** (*mega-events*) afectam profundamente a economia, não só do local onde se realizam, mas também da própria região e do país acolhedor do evento, com um impacto global nos *media*. Como mostram Bowdin *et al.* (2011), envolvem normalmente uma licitação competitiva. Segundo Getz (2005, p. 18), Mega Eventos são aqueles que “pelo seu tamanho ou importância, produzem extraordinariamente elevados níveis de turismo, cobertura mediática, prestígio e impacto económico para a comunidade local”. São bem representativos destes os Jogos Olímpicos, o Campeonato do Mundo de Futebol e a Expo 98, em Lisboa.

Seria difícil comportar neste trabalho uma análise detalhada a todos os tipos de evento, o que conduziria ao desvio em relação ao seu tema central. No entanto, é importante identificar de forma clara o que são eventos culturais, tipologia na qual se incluem os festivais de música, situando o ramo de actividade onde se incidirá este projecto.

4.2.1. Eventos culturais

A palavra “cultura” pode “representar a expressão de um grupo e concretizar tudo o que é socialmente aprendido e partilhado pelos membros desse grupo” (Oliveira, *et al.*, 2004, p. 93). Dentro da cultura de um povo, é possível encontrar o seu estilo de vida, as suas próprias instituições sociais e governamentais bem como as suas celebrações e tradições. Estas conduzem muitas vezes a eventos e celebrações, culturais, capazes de despertar o interesse de indivíduos não pertencentes a essa cultura ou comunidade.

Como sustentado por Getz (2005, p. 20), a “cultura popular refere-se a preferências culturais e actividades onde os indivíduos mais se revêem, como o seu entretenimento e preferências desportivas, gastronómicas, artísticas ou musicais”. Desta forma, os tipos de eventos culturais assumem inúmeras formas: comemorações, carnavais, celebrações religiosas, eventos artísticos ou festivais, entre muitos outros. A *South East Arts* (citada por Bowdin *et al.*, 2011, p. 23) categorizou os festivais artísticos em sete categorias principais, apontando os festivais de música comercial como uma das sete categorias.

Festivais e eventos de rua são uma expressão cultural da comunidade local, das suas tradições e identidade, especialmente quando a sua autenticidade, divertimento e satisfação cultural não são comprometidos pelo turismo.

Na prática do turismo cultural, surge a necessidade de, não só ocupar o tempo livre dos turistas, mas aumentar também a permanência dos mesmos nos locais visitados, ao passo que os destinos se esforçam pela diferenciação através da metodologia de animação. É neste seguimento que a animação cultural ganha ênfase nas estratégias de desenvolvimento turístico dos destinos.

“A animação cultural é o conjunto de actividades que visa integrar os Turistas com as manifestações culturais de uma localidade, provocando o seu interesse por elas, e dessa forma, fazendo-os vivenciarem e entenderem melhor outros comportamentos e atitudes, muitas vezes bem diferentes do que existe em seu local de origem” (Torres, 2004, p. 40). O impacto destas manifestações culturais

permite aos visitantes e comunidades locais uma vivência pessoal, aumentando a intenção do turista em retornar ao destino. Por outro lado, este recomendará essa mesma experiência, tornando-se divulgador espontâneo do destino.

A programação e animação cultural nas zonas nobres das cidades têm representado uma aposta clara na abordagem estratégica de destinos de *city-break* e destinos culturais. Mega Eventos, *hallmark events* e *major events*, incluindo os festivais, dispõem de diversas componentes culturais – exposições, fotografia, artesanato, seminários, festivais de cinema, de teatro e de música, jornadas gastronómicas, enológicas e etnológicas, entre outras manifestações.

4.3. Importância Económica e Social dos Eventos

Os eventos provocam impactos em quase todas as áreas da sociedade. Atravessam o domínio económico, social, cultural, ambiental e político (Bowdin *et al.*, 2011; González-Reverté & Miralbell-Izard, 2009). O seu efeito positivo nestes domínios não deve ser desconsiderado, pois se este não fosse visível, não se justificaria a proliferação actual dos diversos tipos de eventos. O seu impacto negativo não deve, contudo ser esquecido, pelo que a constante verificação e diminuição de impactos negativos deve ser uma preocupação de todos os *stakeholders*.

É de extrema importância uma análise detalhada dos impactos positivos e negativos dos eventos nos diversos domínios, mas focar-se-á essencialmente a sua importância económica e social, cuja relevância para este trabalho se sobrepõe à dos restantes.

Festivais e outros eventos culturais são, nas palavras de Ribeiro *et al.* (2005, p. 63), “vistos como factores de renovação e revitalização dos lugares e das regiões, não só a nível económico mas também a nível paisagístico, de preservação do património cultural e histórico”.

Os eventos assumem um importante papel na estratégia de governos, pois são encarados como potenciadores do crescimento económico e como agentes de

marketing de destinos turísticos. São vistos como “imagem de marca, perfilando os destinos, posicionando-os no mercado e providenciando vantagens competitivas” (Bowdin *et al.*, 2011, p. 94-96). Para além desses factores, como toda a promoção e vantagens económicas imediatas pela realização do evento, estes extravasam os limites físicos do recinto do evento, gerando diversos benefícios económicos indirectos para a comunidade local (Haslam, 2009). Podem aumentar a utilização de serviços como restaurantes, hotéis, lojas, entre outros, e servir de montra aos fornecedores locais. Criam empregos, ainda que estes sejam, na sua maioria, temporários. Os eventos actuam ainda como catalisadores, pois renovam o urbanismo, criam infra-estruturas para o destino, não exclusivamente turísticas, e aumentam a capacidade turística do mesmo (Getz, 2008).

Com o aparecimento de um novo turista, que procura cada vez mais férias activas, os eventos têm sido utilizados como base de “uma estratégia efectiva de diversificação da oferta turística, de modo a captar novos segmentos da procura e/ou renovar o interesse de visitantes já habituais” (Ribeiro *et al.*, 2005, p. 63).

Assim como o turismo tem um efeito multiplicador em diversos sectores de actividade, também os eventos actuam como efeito multiplicador dentro do próprio sector turístico. Sendo os eventos acontecimentos únicos, apresentados de forma regular ou com uma única data, podem ajudar a fidelizar visitantes para determinado destino ou região. A motivação inicial (assistir ao evento) é completa com a utilização de serviços turísticos (alojamento, restauração, transporte...) e com a descoberta de outras atracções turísticas do local (monumentos, museus...), que podem motivar até à extensão da estadia. Os eventos ajudam também a combater a sazonalidade (especialmente se tiverem lugar em época turística média ou baixa), captando especialmente excursionistas (o que se reflecte essencialmente na utilização dos equipamentos de restauração e comércio local), mas também turistas (quando implicam uma estadia mais prolongada no destino e uma maior utilização dos equipamentos locais) (Ribeiro *et al.*, 2005).

Para as empresas e as suas marcas, os eventos são parte da estratégia de captação/manutenção de mercado. Nos eventos, em especial nos festivais de

música, o participante está mais apto a receber mensagens publicitárias, que noutros contextos recusaria. Por envolver experiências únicas, será fácil para o participante associar o evento com a marca, estabelecendo com esta uma certa relação emocional. Para além disso, os eventos funcionam para as marcas como fontes de receita, com a venda dos seus produtos no local.

A nível social, qualquer evento terá um impacto directo no participante, quanto mais não seja, como defendem Bowdin *et al.* (2011), pela simples experiência de entretenimento partilhado com outros. Importante é também o legado e experiência deixados pela participação no evento, a abertura a novas culturas, costumes e ideias, o sentimento de pertença e orgulho, entre outros factores.

4.4. Eventos: tendência e tendências

Como apoia Bowdin *et al.* (2011), os eventos assumem hoje um papel central na nossa cultura. Estão directamente associados ao aumento dos tempos de lazer, com a proliferação de eventos públicos, comemorações e entretenimento (Torkildsen, 1999). A participação num evento é, para o participante, um mecanismo de fuga à realidade, aos processos comuns do seu dia-a-dia, algo mais do que uma actividade de lazer. É uma “actividade especial que não faz parte da vida diária” (Mossberg, 2000, p. 2). Por esta mesma razão, as pessoas procuram cada vez mais experiências únicas e irrepetíveis, muitas vezes encontradas nos eventos, que são vendidos na maior parte dos casos como tal.

A forma como os tempos livres são ocupados e os hábitos de consumo de lazer e turismo contribuíram para a proliferação actual de eventos. Horner e Swarbrooke (2005, p. 24-25) chamam a atenção para isso mesmo: “as pessoas têm dado crescente importância na recreação fora de casa. (...) não se sentam simplesmente na praia, mas têm aumentado a participação numa diversa panóplia de actividades recreativas e desportivas”. Uma fatia considerável dos consumidores actuais não procura apenas férias e descanso – pretende actividades e lazer activo, e parte deste é conseguido através da participação em eventos.

Horner e Swarbrooke (2005), bem como Getz (citado por Pelicano, 2009, p. 30) apontam ainda os eventos e festivais como parte dos novos produtos turísticos alternativos, ou nichos de mercado, que se têm desenvolvido nos últimos anos. Estes caracterizam-se por estarem muito focados em determinada componente ou segmento de mercado. O novo turista procura produtos que satisfaçam os seus desejos e necessidades, sendo os eventos e festivais um destes produtos. Na mesma direcção seguem González-Reverté e Miralbell-Izard (2009), que apontam o aparecimento de mais e novos tipos de eventos como parte da estratégia das economias locais, que encaram os eventos como formas rápidas e baratas de captar novos turistas. Tal facto tem feito com que também os eventos, em especial os *hallmark events* e os festivais, sejam um dos quatro tipos de atracção turística, embora não permanentes, e limitados a uma determinada data e local.

Getz (citado por Pelicano, 2009, p. 29) aponta também o papel essencial que os *media* têm tido na evolução dos eventos, dado serem um dos principais meios utilizados para a sua comunicação. Não apenas ajudam a comunicar como muitas vezes compensam a não presença no local pelo visionamento do mesmo. Desta forma, podem ajudar à decisão de participar num futuro evento, contribuindo desta forma para uma compra turística (caso a participação no evento obrigue à deslocação e recurso a alojamento).

Não deve ainda ser desconsiderado o aspecto social e de pertença, presente nos eventos: a participação em determinado evento identifica, reforça e anuncia a suposta pertença a determinado grupo ou estrato social.

5. Música

5.1. Democratização da música ao vivo

A música acompanha grande parte das actividades diárias da maioria da população: passa no rádio do carro na deslocação para o emprego ou para a escola, acompanha anúncios de televisão, está presente nos centros comerciais e cafés como música ambiente, para além da música que escolhemos como toque do nosso telemóvel ou que introduzimos nos nossos leitores de *mp3*. A música é algo importante na nossa vida, sendo transversal a toda a população, pelo que não é de espantar que seja um importante sector de actividade, gerador de milhões de euros anuais e um forte empregador.

Tal como Horner e Swarbrooke (2005) atestam, tem havido nos últimos anos maior procura e interesse por música. As novas tecnologias permitiram a “democratização” da música, permitindo hoje um acesso fácil e barato a esta: é possível ouvir música em quantidades maiores do que no passado, mesmo antes de esta ser colocada à venda.

No entanto, e como constataam estes dois autores, “parece que não basta apenas ouvir música (...) [existe] um desejo crescente para participar em concertos e festivais de música” (Horner & Swarbrooke, 2005, p. 371).

Nos últimos anos, a música ao vivo tem tido grande crescimento, o que se nota pela quantidade de bandas e artistas que passam anualmente por Portugal. Os festivais de música têm sido, em especial, “pretexto” para a vinda de algumas das principais bandas internacionais ao nosso país. No entanto, embora a música ao vivo seja algo comum desde os anos 30 e 40 do século XX, a explosão de festivais de música só se deu por volta dos anos 70 (coincidindo, curiosamente, com a expansão do turismo de massas), e só se consolidou nos anos 90. Os últimos anos têm pautado o aparecimento de festivais em Portugal a um ritmo veloz.

Este facto não é completamente aleatório. Reflecte alterações nos padrões de consumo e nas estratégias da indústria musical. Segundo informações publicadas no *site* de música Disco Digital¹, só em 2011, as vendas de música caíram 6% no Reino Unido, quando comparadas com o ano anterior. Em Portugal, o primeiro semestre de 2011 registava decréscimos de 38% nas vendas de música em relação ao mesmo período de 2010². Nos EUA³, o ano de 2011 registou o primeiro aumento nas vendas de discos em sete anos (1,3%), o que, não deixando de ser uma boa notícia para a indústria discográfica, reflecte bem a alteração nos hábitos de consumo musicais dos últimos anos.

A queda nas vendas de CD (para a qual em muito têm contribuído os *downloads* ilegais) tem levado as editoras e os próprios artistas a procurarem alternativas. A música ao vivo tem sido uma das opções. As bandas têm *tours* mais prolongadas e distantes, alargando-as para fora dos antigos circuitos, que “esqueciam” países mais periféricos, como forma compensatória para as perdas financeiras.

A participação em festivais foi outra das alternativas encontradas pelas editoras e pelas bandas para se adaptarem aos novos tempos. Muitas bandas optam actualmente por desenvolverem durante o ano duas *tours* diferentes: uma em nome individual e em salas fechadas, outra pelo circuito de festivais, especialmente na Europa e EUA. A participação de uma banda num festival consagrado e a sua posição no *line-up* do mesmo (ex.: ser cabeça de cartaz de um dos palcos ou do festival, tocar antes de um dos cabeças de cartaz...) são aspectos que podem ajudar a identificar o *status* da banda. Uma actuação bem conseguida pode ter um efeito marcante na carreira de uma banda, consagrando-a ou trazendo-a à atenção do público e dos *media*, com repercussão nas vendas de produtos da banda (Stone, 2009). Gibson e Connel (2005) seguem no mesmo sentido: aumenta a procura de discos dos artistas na época do festival (alguns artistas programam o lançamento de novos trabalhos para o início da época de festivais), permitem maior exposição ao público do que actuações em salas mais pequenas e ajudam a criar imagens

¹ Em http://discodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=44044 acedido a 03/01/12.

² Em http://discodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=44100 acedido a 10/01/12.

³ Em http://discodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=44079 acedido a 10/01/12.

míticas (como a participação de Jimi Hendrix em *Woodstock*, em 1969, dos Nirvana, no *Reading Festival 92*, ou dos U2, no *Live Aid*, em 1985).

Apesar do aumento do número de espectáculos ao vivo em Portugal (o que em época de contenção económica poderia significar fazer escolhas, preterindo um espectáculo para assistir a outro), o número de espectadores tem aumentado, tal como o valor económico gerado⁴. O interesse nestes não se resume apenas ao público em geral ou a empresas dedicadas à promoção de espectáculos ao vivo. Autarquias, marcas e outras organizações olham hoje para os festivais como oportunidades de negócio e como meios para atingir determinados objectivos. Casos de sucesso como o FMM (levado a cabo pela Câmara Municipal de Sines), o MED (organizado pela Câmara Municipal de Loulé) ou o Bons Sons, na aldeia de Cem Soldos, em Tomar (organizado pela associação local), são disso bom exemplo no contexto nacional.

A aceitação de eventos de música ao vivo por parte do público tem muito a ver como estes são comunicados, em especial pelas marcas presentes nos festivais. Poder associar momentos únicos com determinado festival tem levado as marcas a darem *namings* a festivais ou palcos dos festivais, como é o caso do *Super Bock Super Rock*, do *Sudoeste TMN* ou do Palco *Heineken* no *Optimus Alive*, interligando a marca com o momento único. O marketing tem tido um papel fundamental na criação das necessidades – valoriza-se muito mais o “eu vou” ou o “eu fui” do que o “eu assisti” ou “eu vi”. Como Gibson e Connel (2005) frisam, os festivais podem ser associados a “actuações únicas”. Daí o sucesso que estes têm tido: a actuação explosiva de certa banda dá nome ao festival, atraindo mais pessoas à procura de momentos únicos.

Também os *media* têm tido um papel importante nesta “febre” por música ao vivo, através da cobertura e promoção que fazem (transmissão dos concertos em directo na TV ou na rádio, notícias, reportagens...), estando ou não a eles directamente associados. Isto faz com que o festival extravase os limites físicos onde decorre. Poder-se-ia pensar que a transmissão em directo do evento

⁴ Ver Capítulo III, 9.1 – Fontes Secundárias, pág. 53.

diminuiria o interesse na participação *in loco*, mas a consequência é precisamente contrária: o interesse em assistir ao vivo aumenta.

Por outro lado, assistir a um festival dá a possibilidade a que, num só fim-de-semana, o participante consiga ver grande parte das suas bandas de eleição e da sua colecção de discos (Stone, 2009). Os festivais são ainda apetecíveis pelo facto de conseguirem concentrar, num curto período de tempo, um grande número de actividades, não só musicais, mas também de entretenimento e convívio (González-Reverté & Miralbell-Izard, 2009).

5.2. Festivais de Música

5.2.1. Definição

Os festivais de música podem ser definidos como eventos que têm na música o motivo para a sua realização, mas que vão para além disso. São “programas de actividades de fruição, entretenimento ou eventos que têm um carácter festivo e que celebram publicamente algum conceito, acontecimento ou facto” (Janiskee citado por Sarmiento, 2007, p. 10). “Concentram-se num espaço de tempo curto, num local geralmente delimitado e têm uma intensa programação musical” (Abreu citado por Sarmiento, 2007, p. 10).

Paleo e Wijnberg (citados por Stone, 2009, p. 205) definem festival *pop* como “evento performativo que compreende duas ou mais actuações de música pop durante um ou mais dias e em períodos recorrentes”. Stone (2009) complementa esta definição por frisar que incluem não só eventos com entrada paga, mas também eventos gratuitos, sejam eles realizados dentro de um recinto coberto ou fora de portas, com duração de apenas algumas horas ou prolongando-se por dois, três ou mais dias.

Para Martinho e Neves (1999, p. 1), festivais de música são “eventos de carácter plurianual, cujo programa é essencialmente integrado por concertos e recitais, realizados em diversos recintos”.

5.2.2. Características

Também os festivais possuem características que os distinguem entre si, especialmente no que toca à sua dimensão, tipo de público que cada um pretende captar e na forma como o festival é realizado e desenvolvido. Stone (2009) diferencia estas mesmas características, mostrando que os festivais podem destinar-se a um público mais abrangente, denominado *mainstream*, ou podem ter uma amplitude mais limitada, tendo por objectivo captar um grupo ou nicho específico do mercado. Por outro lado, os festivais também se diferenciam pelo número de palcos ou actividades que possuem. Podem possuir vários palcos ou tendas, cada um com programação segmentada e contínua (*multivenue festivals*) ou funcionarem com apenas um palco (*one-track festival*). Apesar de a música ser o motivo principal para o evento, muitos festivais optaram também por incluírem na sua programação outras artes performativas, como teatro, dança, circo, entre outras. Daí que muitos festivais tenham até incluído estas referências nos seus nomes: “*The Glastonbury Festival of Contemporary Performing Arts*” ou “*Optimus Alive – Festival de Música e Arte*”, para citar apenas dois exemplos.

Em termos de assistência, os festivais podem ir dos poucos milhares às centenas de milhares de participantes. Diversos autores categorizam os festivais consoante a sua dimensão:

- Festivais “*boutique*”, que permitem uma maior proximidade entre público e festival, com capacidade máxima de até 10 mil pessoas, segundo Anderton (2008), ou até 35 mil pessoas, segundo Haslam (2009);
- Festivais de dimensão média, com audiências entre 10 mil e 50 mil pessoas;
- Festivais de larga escala, com mais de 50 mil pessoas de audiência.

Em termos gerais, os festivais de música *pop* e *rock* (onde se incide em particular este trabalho) captam sobretudo as camadas mais jovens e os jovens adultos, embora consigam atrair outras faixas etárias. São, na sua maioria, indivíduos com idades compreendidas entre os 18 e os 44 anos, em situação laboral e de classe média (Haslam, 2009).

Os festivais de música actuais não fogem muito aos princípios e moldes dos primeiros festivais de música moderna. Os padrões estabelecidos nos anos 60 e 70 por festivais como *Reading* e *Isle of Wight*, no Reino Unido, ou *Monterey* e *Woodstock*, nos EUA, servem de base aos festivais actuais. A preferência por zonas rurais e espaços verdes, onde seja possível acampar no mesmo local do festival, caracterizam grande parte dos festivais de música actuais, de acordo com o padrão estabelecido pelos primeiros festivais contemporâneos. Segundo Anderton (citado por Anderton, 2008, p. 40), o campismo no local do evento foi permitido em 61% dos festivais *pop* e *rock* do Reino Unido, em 2007, o que demonstra a sua importância nestes eventos, sendo até mesmo imagem de marca dos mesmos, não só no Reino Unido, mas por toda a Europa. Por exemplo, Ribeiro *et al.* (2005), no estudo de caso que fizeram do Festival Vilar de Mouros, referiam que a maioria dos participantes pernoitava em alojamentos extra-hoteleiros, tanto nos parques de campismo do festival (improvisados) como nos existentes da região.

Para além do vasto programa musical, existem inúmeras facilidades e atracções no local que tornam um festival de música em muito mais do que simples concertos. Bares, pontos de venda de comida, bancas de artesanato, roupas *vintage* e de *design*, atracções características de um parque de diversões, teatro de rua, actividades para crianças, entre muitas outras coisas, caracterizam os festivais de música actuais (Anderton, 2008).

A tendência (tal como acontece no turismo e em muitas outras áreas) tem sido a diversificação do tipo de música a incluir nos festivais, alguns optando pelo ecletismo, outros pela especialização. O objectivo é captar maior número de espectadores, espectadores estes que, por um lado, podem “rejeitar” um festival mais abrangente (por não se reverem na maioria das bandas ou público presente)

ou, por outro lado, não desejarem festivais demasiadamente especializados num determinado tipo de música.

As tipologias de festivais de música são diversas: existem os mais genéricos, sem um estilo de música dominante e atraindo diversos públicos, ou podem ser eventos com um estilo musical marcante e com uma programação criteriosa. Desta forma, é possível encontrar, não só em Portugal, mas um pouco por toda a Europa, América e Oceânia, festivais de música *metal* (*Wacken Open Air*, Alemanha), *reggae* (*Rototom Sunsplash*), electrónica (*Tomorrowland*, Bélgica), *pop/rock* (*Roskilde Festival*, Dinamarca) ou *world music* (FMM de Sines, Portugal).

Os festivais de música são comumente associados ao Verão. Por serem normalmente *outdoor*, o Verão é a época ideal para a sua realização, com as condições climáticas a proporcionarem dias longos e noites amenas. Existem melhores condições para a prática do campismo, para além do Verão ser, por norma, época de férias, onde a disponibilidade para viajar e assistir a eventos deste tipo é maior.

Apesar de maior incidência na época do Verão, encontramos festivais de música durante todo o ano, mas em moldes diferentes. São, normalmente, eventos que ocorrem em diversas salas e em simultâneo, ao estilo do conhecido *South by Southwest* (SXSW), nos EUA, ou do *Primavera Club*, em Barcelona. Ultrapassam, como no caso do SXSW, o domínio da música, sendo também festivais de cinema e entretenimento, tendo sempre a música por fio condutor. No contexto português, o *Super Bock em Stock* (em 2011 e 2012 denominado *Vodafone Mexefest*) é um exemplo deste género de festivais. Durante duas noites de Dezembro ocupa diversas salas de Lisboa, com actuações em simultâneo ao longo da noite. Existem ainda festivais *indoor*, de dimensão mais pequena, de um ou dois dias. É o caso do *All Tomorrow's Party*, no Reino Unido, do Festival para Gente Sentada, em Santa Maria da Feira, dedicado à *folk*, e do *Misty Fest*, dedicado aos cantautores.

Para além dos festivais ditos comerciais, existem aqueles que visam apoiar causas humanitárias – *Live Aid*, *Live 8* ou *Live Earth* – com concertos em simultâneo em diversos pontos do globo (Gibson & Connel, 2005).

5.2.3. História dos festivais de música

Bowdin *et al.* (2011) analisam a influência dos festivais de música na profissionalização dos eventos. Os anos 60 e 70 do século XX foram ricos em eventos musicais ao vivo: o mítico *Woodstock*, em 1969, e o *Isle of Wight*, nas edições de 1968-70, o maior festival de música de sempre do Reino Unido, com 600 mil pessoas, mostraram “a necessidade de uma organização profissional e de controlo, pois os organizadores acabaram por tornar o festival gratuito quando perderam o controle nas entradas para o evento”.

Os festivais de música contemporâneos têm os moldes dos festivais dos anos 60 e 70 e na contracultura da época, mas a génese primária estará nos carnavais medievais (Mikhail Bakhtin citado por Anderton, 2008, p. 41). Basta analisar certos comportamentos que caracterizam um festival de *rock* actual e comparar com os carnavais medievais: concupiscências, fuga a princípios religiosos e morais, liberdade temporária da ordem estabelecida, “viver o momento”. Aliados aos ideais característicos dos anos 60, os festivais de música eram “espaço aliado para interacção social e sexual, consumo de drogas e expressão musical”, sem a componente comercial que têm hoje; eram parte de novas práticas sociais, locais de contestação política, revolta social e sítio para a prática de comportamentos “desviantes” – drogas, nudez pública, sexo descomprometido (Gibson & Connel, 2005, p. 212). Eram locais de emancipação.

Curiosamente, os anos 60 e 70 marcam também o crescimento e massificação turística. Como declaram Gibson e Connel (2005, p. 212), “Woodstock e Monterey tinham uma orientação turística, procurando atrair visitantes de (...) todo o mundo”. É interessante notar que, em 1965, quando um médico decidiu organizar um festival de folclore na sua aldeia, o futuro festival de Vilar de Mouros, o “objectivo do médico foi sempre projectar a aldeia em termos turísticos” (Zamith citado por Ribeiro *et al.*, 2005, p. 71).

6. Music Tourism

6.1. Conceito

Embora identificado desde o início do século XX, apenas em décadas recentes o turismo explodiu para as massas. Para este *boom* muito contribuiu a melhoria dos transportes, especialmente os aéreos, o aumento dos rendimentos e dos tempos livres. Um dos justificativos maiores para a generalização do turismo foi sem dúvida o crescimento do chamado turismo cultural, como recordam Gibson e Connell (2005), sendo o *music tourism* uma das suas componentes. A música tornou-se à vários anos um novo motivo para viajar.

Music tourism pode ser definido como o tipo de turismo onde se viaja, pelo menos em certa medida, devido à música (Gibson & Connel, 2005).

No entanto, e como lamenta a *UK Music* (2009), entidade que representa a indústria da música no Reino Unido, o *music tourism* não é actualmente um segmento turístico plenamente definido. Não é fácil identificar a sua forma ou relevância, até porque a Organização Mundial de Turismo (OMT) não definiu ainda nenhum critério que identifique claramente o que é ou não um *music tourist*.

Ao contrário de outros nichos turísticos, é difícil obter uma definição universal de *music tourist*, na medida em que o *music tourism* é já de si um nicho. Não existe um *music tourist* típico. Gibson e Connell defendem que o *music tourism* constitui um “cluster de possíveis turistas, actividades, locais, atracções, trabalhadores e eventos que utilizam recursos musicais para fins turísticos” (2005, p. 16).

Por exemplo, um simples *city-break*, i.e., uma viagem turística cujo principal motivo é conhecer uma cidade e as suas principais atracções (monumentos, património cultural, gastronomia e outros) pode simultaneamente ser *music tourism*, como mostra a definição de *city-break* temático: “os turistas viajam para uma cidade com o objectivo de visitar atracções e de viver experiências relativas a um tema

específico, por exemplo, *assistir a um evento musical* [itálico nosso], teatral, cinematográfico, etc.” (Turismo de Portugal, 2006, p. 9).

Dentro do chamado *music tourism*, é possível subcategorizar o que alguns apelidam de *festival tourism*, isto é, a deslocação turística cuja principal motivação é participar num festival de música, no país de origem ou no estrangeiro.

Haslam (2009) associa a participação num festival de musica, especialmente nos que têm lugar em meios rurais ou fora dos centros urbanos, com férias, mostrando que estar fora quatro dias para assistir a um evento deste género requer “planeamento (...) pelo que muitas pessoas pensam neles como umas férias e não apenas como um festival de música”. Mostra também que quanto maior em termos de dias, maior é a apetência dos participantes em explorarem as redondezas do festival, em especial se este se localizar numa área com potencial turístico, condição que se verifica na maioria dos casos.

6.2. Perfil do consumidor de *Music & Festival Tourism* e suas motivações

O estudo das motivações é extremamente importante para os festivais pois o senso comum e estudos empíricos podem facilmente induzir em erro promotores, patrocinadores e outros *stakeholders*. Crompton e McKay bem como Schofield e Thompson (citados por Gelder & Robinson, 2009, p. 182) incentivam à compreensão dos motivos para a assistência a festivais para que se consiga desenhar melhores produtos e serviços para estes. É importante conhecer o ponto de vista do consumidor.

Na verdade, e apesar de alguns argumentarem que a música nos festivais é o mais importante, como o caso de um promotor de festivais *pop*, Vince Power (citado por Stone, 2009, p. 211), que afirma que o *line-up* é tudo, e voltando à definição de Gibson e Connel, a música é muitas vezes o pretexto mas não o motivo principal. A parte social é igualmente importante. São diversas as motivações para assistir a

um festival de música, motivações essas que, naturalmente, diferem de pessoa para pessoa e de festival para festival.

Gelder e Robinson (2009) bem como Pegg e Patterson (2010) reviram os poucos estudos concretos sobre as motivações em festivais e facilmente constataram que a música, apesar de ser um dos motivos principais para participar no festival, não era o único motivo para ali estar e, na maioria dos casos, nem sequer o mais importante, competindo com outros motivos como a atmosfera/ambiente do festival, socializar com a família e amigos, procurar novas experiências e festejar/celebrar.

Gelder e Robinson (2009) realizaram um estudo próprio com base em dois dos mais importantes festivais de música do mundo – *Glastonbury* e o *V Festival*, no Reino Unido, que, em conjunto, têm uma audiência média de 200 mil espectadores – e as conclusões foram muito semelhantes. Embora com algumas diferenças entre ambos, os resultados obtidos demonstram a importância dos factores intangíveis dos festivais. Estes verificaram-se em especial, ao contrário do que seria de esperar, no caso de *Glastonbury*, que tem um dos *line-ups* mais extensos e onde se poderia pensar que a música era o mais importante. Na resposta à questão “Qual o motivo principal para assistir ao festival?”, o “ambiente” e “socializar com família/amigos” obtiveram, individualmente, 19,4% das respostas. A música foi apenas o 4.º motivo, com 12,9%. Se no *V Festival*, o “cartaz/músicos” foi o motivo principal, com 49,2% das respostas, também o “socializar com família/amigos” e o “divertimento” foram aspectos dominantes, contando cada elemento com 7,9%.

Concluindo este estudo, os autores demonstram a importância de, na maior parte dos casos, a música por si só não ser factor de atracção, pelo que a implantação de um ambiente festivo, que permita confraternizar e socializar com os pares, bem como a introdução de experiências não musicais, são factores indispensáveis para a captação de público.

Outros estudos provam a importância de factores intangíveis no sucesso dos festivais. Segundo um estudo realizado em 2007 sobre o festival de *Glastonbury*, no

Reino Unido⁵, 49% dos entrevistados tinha dificuldade em recordar que bandas tinha ido ver, apesar de um quarto dos 3 mil entrevistados confessar ter gasto cerca de 740 € para estar presente. Em Portugal, um estudo de 2008 da *Multidados*⁶ referiu que 20% dos inquiridos apontava o convívio com os amigos como factor mais importante para ir a um festival. E assim é: certos festivais são claros locais para o convívio, simbólicos, com atmosferas próprias. É comum ouvir falar no “espírito de Paredes de Coura” ou na “festa do Sudoeste”. Ribeiro *et al.* (2005, p. 73), referem, no estudo sobre Vilar de Mouros, que a motivação principal da visita ao festival é o festival em si, “não só os espectáculos como *toda a envolvente que o rodeia* [itálico nosso]”. Claro que para muitos a música continua a importar, mas este factor só por si não chega para justificar o crescimento dos festivais.

Recordando o padrão dos primeiros festivais, como *Woodstock* e *Isle of Wight*, que continua, em certa medida, vivo em muitos festivais, “circular pelo recinto, encontrar pessoas com gostos semelhantes e mergulhar numa atmosfera festiva e de celebração são factores muito importantes” para muitos participantes (Nicholson and Pearce citado por Stone, 2009, p. 215).

Há até quem pense nas viagens para os festivais como verdadeiros actos de peregrinação, pois envolvem “a preparação, a viagem, a chegada, culminação e encerramento de um muito aguardado evento, e finalmente regresso e reflexão” (Turner citado por Stone, 2009, p. 215).

A escolha por locais fora dos centros urbanos, especialmente zonas rurais, e a possibilidade de campismo, é para muitos parte importante na tomada de decisão de participar neste tipo de eventos, funcionando como forma de escape ao quotidiano urbano (Stone, 2009). No entanto, apesar de associados ao campismo, a verdade é que nem todos os *music & festival tourists* desejam este tipo de alojamento. Isto justifica que equipamentos de alojamento local, *B&B's* e hotéis

⁵ Em <http://blitz.aeiou.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=bz.stories/9365> acedido a 03/2/10.

⁶ Em Marques, S. (Julho de 2009). Estudo sobre festivais de Verão. *Festas&Eventos*, VI (9), p. 20.

tenham maior volume de negócio na semana de realização do festival. Quanto maior a faixa etária, maior a utilização deste tipo de alojamentos (Haslam, 2009).

A forma como o festival é comunicado influencia a tomada de decisão. Como Pelicano (2009) afirma, certos festivais não atraem só pela música mas por toda a envolvente. É o caso do Festival Sudoeste, onde a proximidade da praia e toda a animação que o caracteriza são fundamentais. A forma como os bilhetes são vendidos, quase como um pacote turístico (o *Music Card CP* inclui bilhete para todos os dias do evento, campismo e transporte de comboio) faz com que muitos escolham festivais para passar férias, aliando o divertimento (concertos e entretenimento) à praia, de forma relativamente barata.

Tal como em quase todos os outros tipos de turismo, também o *music tourism* tem sempre uma dimensão interior, intangível, não devendo ser tratado apenas segundo a sua orientação musical. Todas as outras dimensões devem ser levadas em conta pelos *players* deste nicho de mercado.

7. Distribuição Turística Online

7.1. As TIC e a distribuição turística *online*

As novas Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) tiveram e continuam a ter um impacto significativo no sector do Turismo. As vantagens para a maioria dos *players* são por demais evidentes, embora possam também ter tido consequências negativas em outros campos.

Atente-se em primeiro lugar no acesso à informação. O acesso à informação turística é hoje muito maior, graças ao papel das TIC, tornando os consumidores actuais em pessoas muito mais informadas, conhecedoras e exigentes. Para além de *sites* especializados em determinados destinos, práticas turísticas ou dicas de viagem, as redes sociais, *blogs* e *sites* de opinião são hoje uma nova forma de *word of mouth*, onde a avaliação negativa ou positiva de um alojamento hoteleiro pode deitar por terra toda uma campanha de promoção ou servir como sustentação para uma campanha de marketing.

O turismo é uma actividade muito específica, muitas vezes não sendo possível visualizar ou experimentar primeiro o serviço antes de o adquirir. Esta especificidade é hoje atenuada pela Internet, pois esta “fornece acesso imediato a informações relevantes sobre os destinos em todo o mundo, com maior variedade e profundidade do que era possível antes” (OMT, 2003, p. 15).

As novas TIC revolucionaram a forma de interacção entre a procura e a oferta. Para além de existir um contacto quase directo entre consumidores e empresas, a forma de fazer negócio entre ambos modificou-se (Buhalis & Law, 2008). Como mostra Buhalis (2003, p. 76), as TIC “tornaram-se um parceiro imprescindível, aumentando a ligação entre consumidores e fornecedores a nível global”. Actualmente, a Internet permite aos fornecedores de diversos serviços interagirem directamente com os consumidores, interacção essa que não existia (Buhalis & Law, 2008). No passado, a reserva, compra e pagamento de serviços turísticos era,

na maior parte dos casos, feita através de intermediários (maioritariamente agências de viagens) que por sua vez adquiriam a outros intermediários (sobretudo operadores turísticos). Por exemplo, a simples reserva de uma noite de alojamento num hotel implicava que o cliente recorresse a uma agência de viagens, que por sua vez recorria a um operador turístico, que por fim reportava a venda ao fornecedor do serviço (Hotel). Hoje, e com um simples *click*, a dificuldade não é efectuar a reserva de um quarto mas escolher o Hotel ou local das próximas férias. Especialmente através da Internet, o contacto é feito directamente entre o consumidor final e o prestador do serviço, seja ele um alojamento, uma companhia aérea ou qualquer outro fornecedor turístico. Como constata a OMT (2003), “a venda de serviços turísticos online tornou-se o principal sector de negócios de empresa para consumidor (B2C) na Internet, representando 25% de todas as compras”.

Para além de mais e melhor informação e de um contacto mais directo entre clientes e fornecedores/prestadores de serviços, a Internet proporcionou também maior concorrência de preços e serviços. Existe hoje uma maior transparência de preços e uma diminuição dos custos transaccionais (Homayooni, 2006; Buhalis & Egger, 2008). Com o acesso em tempo real e em qualquer parte aos valores de mercado, “as TIC e em especial a Internet dotaram o ‘novo’ turista, que é cada vez mais instruído e está sempre à procura de uma excelente relação qualidade/preço” (Buhalis & Law, 2008, p. 610-611).

Se no passado os clientes estavam dependentes das propostas das grandes agências de viagens e turismo e dos grandes operadores turísticos, a Internet revolucionou por completo o mercado, dando a conhecer milhares de ofertas e serviços. A escolha é hoje muito maior, desde os serviços individuais de *transfers*, visitas guiadas ou hotéis aos pacotes de férias dinâmicos, passando também pelas chamadas viagens *low-cost* (Buhalis & Law, 2008).

7.2. Tendências e Oportunidades

Como já mencionado, a Internet revolucionou por completo a actividade turística, funcionando como um dos seus principais parceiros. Por exemplo, os países com maior número de utilizadores de Internet são simultaneamente os maiores geradores de turismo internacional, e o sector turístico e das viagens é a maior categoria individual de produtos vendidos através da Internet (OMT, 2003).

Actualmente, o turismo é cada vez menos uma operação estandardizada, com os pacotes turísticos fechados a perderem terreno para o turismo independente e para as chamadas viagens à medida, impulsionadas pelo *dynamic packaging*. O novo turista pretende cada vez menos seguir a lógica do turismo massificado, ao evitar pacotes turísticos massificados, optando antes por seguir os seus próprios interesses e horários, desenvolvendo o seu próprio pacote turístico (Buhalis & Law, 2008).

O conceito de *dynamic packaging* surgiu nos últimos anos e pode ser definido pela composição de um pacote de viagem através do acesso a diversas plataformas de reserva, sendo possível escolher os componentes do mesmo (Trisept solutions, s/data, p. 2-3). As vantagens do recurso ao *dynamic packaging* são enormes, não só para as empresas e prestadores de serviços, mas especialmente para os consumidores. Estes passam a ter maior liberdade de escolha e acesso a melhores preços. O consumidor consegue, em tempo real (o que muitas vezes não consegue numa agência tradicional), adaptar os serviços às suas necessidades, não estando confinado aos tradicionais pacotes fechados providenciados pelas agências e operadores turísticos.

Também os operadores e os prestadores de serviços recolhem benefícios desta plataforma, diminuindo os seus custos de distribuição e promoção, e aumentando os serviços disponíveis para venda (Trisept Solutions, s/data; Buhalis, 2003).

Como conclui a *Trisept Solutions* (s/data, p. 3), “maior escolha junto com o aumento da flexibilidade de preços está a tornar-se a regra e não a excepção para

os consumidores turísticos”, pelo que têm de ser as agências a adaptarem-se ao consumidor, correndo o risco de os perder, caso não o façam.

O caminho para o sucesso é claramente identificado por Buhalis e Law (2008, p. 611):

“A chave para o sucesso reside na rápida identificação das necessidades dos consumidores, tocando os potenciais clientes com produtos e serviços claramente compreendidos, personalizados e actualizados, que possam satisfazer as suas necessidades”.

Estas afirmações parecem confirmar as expectativas da OMT (2003, p. 135):

“Da mesma forma, os sites turísticos especializados vão abocanhar cerca de 10 pontos percentuais da posição dominante mantida pelas agências de viagens on-line (por exemplo, Travelocity, Lastminute), dando alguma esperança para aqueles que estão dispostos a entrar em vários segmentos especializados em nichos, como a venda de pacotes de férias direccionadas e personalizados”.

Comentários como estes mostram a forma radical como as TIC, em especial a Internet, afectaram o negócio do turismo e em especial o das agências de viagem. A forma de intermediação é hoje completamente diferente, assistindo-se aos fenómenos da desintermediação e da re-intermediação.

Se a Internet tem colocado muitas dúvidas à sobrevivência das agências de viagem tradicionais, a verdade é que também tem proporcionado o aparecimento de novos intermediários e de agências de viagem *online* (Buhalis e Egger, 2008). Os últimos anos têm sido prolíficos no aparecimento de pequenas, mas inovadoras empresas, que, com relativamente pouco investimento têm conseguido competir com as grandes empresas do sector (Buhalis, 2003).

É necessário, para estas empresas se manterem activas, uma adaptação às TIC, e se possível, uma utilização mais do que simplista das mesmas. “A sobrevivência das actuais PME’s turísticas e o desenvolvimento de novas dependerá, em grande parte, da utilização adequada dos novos aplicativos de *e-business*” (OMT, 2003, p. 137). O mesmo raciocínio têm Buhalis e Egger (2008, p. 86), ao defenderem que os novos intermediários “necessitarão no futuro de um maior grau de flexibilidade

e vontade de inovar. Para além disso, um factor decisivo será a clara comunicação do valor acrescentado para o cliente e de uma interacção dinâmica com todos os *stakeholders*”.

A utilização de instrumentos de CRM⁷ é também fundamental para a prestação e criação de produtos turísticos. Ao analisarem o historial, preferências e tendências/padrões de consumo dos clientes no geral e em particular, estas ferramentas ajudam, não só a melhorar a prestação dos serviços, mas principalmente a fidelizar os clientes. Actualmente, e na maior parte dos casos, têm de ser as empresas, neste caso as agências de viagens, tradicionais ou *online*, a adaptarem-se e a venderem aos clientes como estes pretendem e não o contrário (OMT, 2003). As técnicas de CRM devem ser aplicadas com esta mesma finalidade, recolhendo todos os dados necessários para a optimização da oferta.

Concluindo, são ainda muitas as oportunidades providenciadas pelas novas TIC, em especial a Internet. Um aproveitamento de todas as suas possibilidades, junto com a inovação e criatividade, e uma política de orientação para o cliente são os factores de sucesso para a prática da distribuição turística *online*. Embora sejam dados de 2000 (OMT, 2003), é digno de nota o número de 16 milhões de clientes (num total de 33 milhões) que realizaram reservas de serviços turísticos *online*. Destes, 18% fidelizaram-se com agências turísticas *online*.

⁷ *Customer Relationship Management* (CRM) – sistema de gestão da relação com o cliente.

CAPÍTULO III – PLANO DE NEGÓCIOS

8. Da Ideia ao Conceito de Negócio

8.1. Descrição da Empresa

Designação Comercial: MusicTrip, Lda.

CAE: 79.110 – Agência de Viagens

Descrição: Agência de Viagens *online* especializada em festivais de música e concertos. Actuará através de um *website*, sendo essencialmente um serviço B2C.

A “MusicTrip, Lda.” é uma sociedade por quotas de responsabilidade limitada composta por três sócios promotores. O seu capital social é de 35.000 € e está repartido da seguinte forma: 50% para o sócio maioritário, 40% para o segundo sócio, 10% para o terceiro sócio.

O segundo sócio assumirá as funções de gerência da firma e será coadjuvado pelo terceiro sócio na operação do negócio. O sócio maioritário actuará apenas como investidor, participando exclusivamente na tomada de decisões estratégicas.

Aproveitando o apoio que o concelho de Cascais tem dado aos empreendedores, especialmente através da agência DNA Cascais, foi decidido localizar a sede social da empresa neste concelho.

Embora a denominação social da empresa seja “MusicTrip, Lda”, esta utilizará apenas “*MusicTrip*” como designação comercial.

8.2. Missão, Visão e Valores

Missão

A *MusicTrip* visa proporcionar a todos os seus clientes a oportunidade de conhecerem os melhores festivais de música do mundo através de serviços competitivos, acessíveis e geradores de valor acrescentado.

Visão

A *MusicTrip* pretende destacar-se no panorama nacional como empresa inovadora, socialmente responsável e sustentável, posicionando-se como líder entre as agências de viagens *online* especializadas em turismo de eventos, no subproduto festivais de música.

Valores

A *MusicTrip* e todos os seus colaboradores reger-se-ão pelos seguintes valores orientadores:

- Honestidade: qualquer contacto com o cliente servirá para reforçar a sua confiança no nosso trabalho;
- Orientação para o Cliente: os clientes são a razão de existir da nossa empresa;
- Trabalho em Equipa: uma equipa unida forma uma empresa forte;
- Responsabilidade: em todas as acções;
- Qualidade: o nosso produto tem de ser o melhor disponível;
- Sustentabilidade: uma casa segura é feita de bons e duradouros alicerces.

8.3. Factores Críticos de Sucesso

Este projecto conta com elementos que o diferenciam da concorrência e proporcionam aos seus clientes um serviço de valor acrescentado em relação ao que é actualmente oferecido por outras entidades. Esta afirmação é sustentada pelos resultados obtidos na análise de mercado mas também pelo conhecimento empírico que serviu de base à concepção desta ideia de negócio.

Não é conhecida nenhuma plataforma *online* ou agência física que reúna num só “espaço” os serviços que o projecto pretende disponibilizar e tão pouco se conhece a existência de agências de viagens dedicadas ao segmento dos festivais de música, sejam eles nacionais ou no estrangeiro.

O conceito deste negócio assenta numa plataforma de *dynamic packaging*, conferindo ao cliente a capacidade de compor e adquirir, em tempo real, o seu próprio pacote de viagem para um festival, podendo optar pelo meio de transporte, alojamento, bilhete, *transfer* e/ou outros serviços turísticos complementares da sua preferência. É, sem dúvida, uma mais valia para este segmento de mercado e vem facilitar todo o processo de planeamento da viagem.

Por outro lado, sendo uma agência especializada, conseguirá dar o apoio e informações necessários que dificilmente outra agência de cariz mais generalista poderá oferecer. Para alguém que pretende realizar pela primeira vez uma viagem tão específica, trata-se de um factor positivo para avançar com a decisão da compra.

O facto de um festival não estar incluído na programação pré-definida, não será impeditivo para que alguém interessado não recorra à agência/*site*, pois o negócio terá como bandeira as viagens por medida (*tailor made*).

Por último, tratando-se de uma empresa dedicada a viagens para festivais de música e tendo maioritariamente um público-alvo jovem e com recursos limitados, terá a preocupação de fornecer os melhores produtos ao melhor preço.

8.4. Objectivos do Negócio

É fundamental traçar objectivos a atingir que permitam apurar a exequibilidade deste plano. Neste sentido, consideram-se os seguintes objectivos:

Objectivos de curto prazo:

- Completar o primeiro ano de actividade (2013) com 500 passageiros nacionais vendidos (pacotes turísticos) e 750 passageiros estrangeiros vendidos (pacotes turísticos);
- Atingir uma quota de 25% de mercado de visitantes de festivais de música nacionais ao fim dos primeiros 18 meses;
- Alcançar um volume de negócios anual de 1.000.000 € no 1.º ano de actividade;
- Atingir um nível de satisfação do cliente de 95% no fim do primeiro ano de actividade.

Objectivos de médio e longo prazo:

- Atingir uma quota de 51% de mercado de visitantes de festivais de música nacionais ao fim de três anos;
- Alcançar o *payback* do projecto em três anos;
- Atingir um volume de negócios anual de 1.200.000 € (a partir do 3.º ano);
- Atingir um nível de vendas correspondente a 700 passageiros nacionais vendidos e 1.000 passageiros estrangeiros vendidos (pacotes turísticos) ao fim do 3.º ano;
- Abertura de uma loja com conceito inovador (concertos e *showcases* ao vivo) no 7.º ano de actividade.

9. Análise de Mercado

9.1. Fontes Secundárias

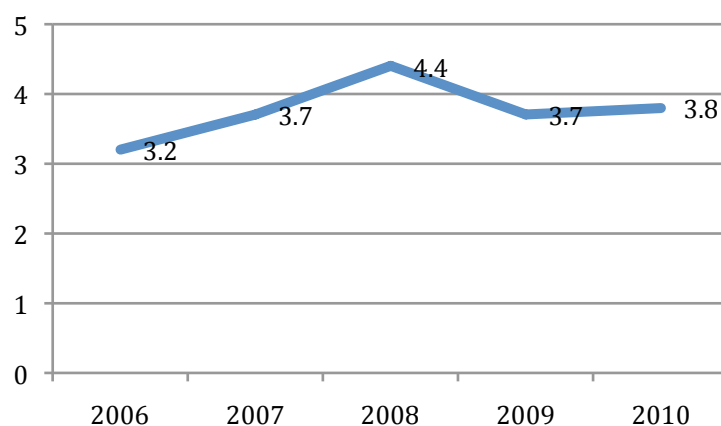
Embora se registre um crescimento acentuado do número de festivais de música *pop/rock* um pouco por todo o mundo, com destaque para a Europa, EUA e Austrália, o seu estudo tem sido preterido em favor de outras áreas de interesse e só recentemente se tem analisado a importância económica, social e turística deste tipo de eventos.

Ainda assim, existem alguns estudos internacionais que referem que o potencial económico do *music & festival tourism* se encontra manifestamente subaproveitado. No contexto nacional, constatou-se a existência de dados estatísticos importantes que comprovam o interesse crescente do mercado nacional por festivais de música.

Portugal tem verificado em anos recentes uma maior participação de espectadores nos denominados ‘espectáculos ao vivo’, em especial nos ‘concertos de música ligeira’. Segundo dados do INE, os ‘concertos de música ligeira’ renderam em 2006 cerca de 32 milhões de euros em receitas de bilheteira. Em 2010, esse valor atingiu um recorde de 50,3 milhões de euros. Também o número de espectadores tem atingido níveis significativos, sendo de realçar os 4,4 milhões em 2008 ou os 3,8 milhões em 2010 (gráfico 1).

Em 2009 registou-se um decréscimo nas receitas, no número de espectadores e no preço médio por bilhete, que desceu para os 21,5 € (gráfico 2). Esta variação (que não significou, no entanto, um mau ano de resultados) deveu-se, sobretudo, à forte diminuição do número de sessões de ‘concertos de música ligeira’ (menos 6 486 em relação a 2008) e ao agravamento da conjuntura económica.

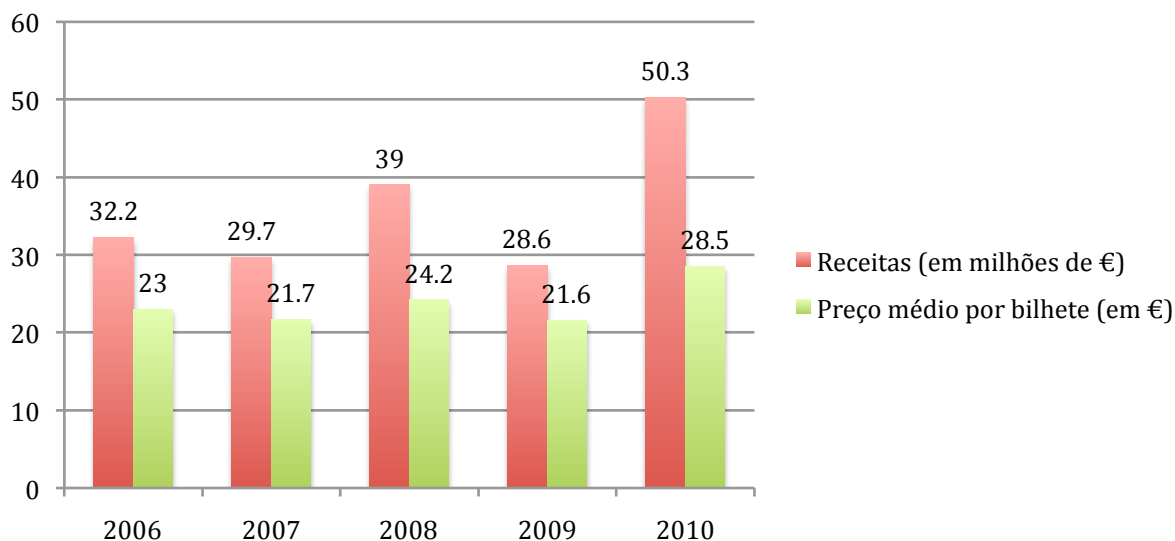
Gráfico 1 – N.º de espectadores (em milhões) em concertos de música ligeira (2006-2010)



Fonte: INE

Apesar da conjuntura económica desfavorável dos últimos anos, o mercado da música ao vivo apresenta-se estável. Verifica-se, no entanto, uma tendência para intervalar melhores anos (anos pares, ao qual não será alheia a realização de um evento como o *Rock in Rio Lisboa*) com anos menos proveitosos (anos ímpares).

Gráfico 2 – Receitas dos concertos de música ligeira e preço médio por bilhete (2006-2010).



Fonte: INE

Como se pode verificar no gráfico 2, os dados mais recentes reportam ao ano de 2010, onde se verifica uma tendência de crescimento positiva no que toca ao valor médio pago por cada bilhete: 28,5 €, valor muito superior ao registado em 2009.

Os festivais de música em muito têm contribuído para estes resultados. A oferta nacional aumenta de ano para ano, com o aparecimento de novos festivais, ao passo que os já existentes vão-se consolidando. São disso exemplo os dois casos que a seguir se apresentam:

- Festival *Rock in Rio Lisboa*: tem início em 2004 e é realizado de dois em dois anos. Em 2008, estiveram presentes mais de 300 mil pessoas em cinco dias de festival⁸. Em 2012, o número atingiu as 353 mil pessoas⁹;
- Festival *Optimus Alive*: a primeira edição realizou-se em 2007, no concelho de Oeiras, sendo organizado anualmente pela promotora *Everything is New*. Em 2009, na sua terceira edição, era já um dos principais festivais portugueses com notoriedade internacional, sendo eleito pela conceituada publicação inglesa NME¹⁰, um dos melhores festivais europeus fora do Reino Unido, por quatro anos consecutivos. O *Optimus Alive* passou dos 70 mil espectadores em 2007¹¹ para os 160 mil em 2011¹², tendo esgotado alguns dias das edições de 2010 e 2011. Para 2012, Álvaro Covões, director-geral da *Everything is New*, esperava conseguir no “mínimo 120 mil espectadores”¹³. Tais expectativas vieram a confirmar-se, com 155 mil participantes em três dias, esgotando-se o passe de três dias e o bilhete para o último dia a mais de um mês do evento¹⁴.

O semanário *Sol* avançava na sua edição de 13 de Julho de 2012 que, em pleno ano de crise económica, os portugueses já tinham gasto, à data, “32 milhões de euros só para entrar em quatro dos cerca de 50 festivais deste Verão”, valor que supera as vendas de bilhetes de 2011 em 8%. Os festivais em questão eram o *Rock*

⁸ Em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/2008> acedido a 10/11/12.

⁹ Em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/noticias/353-mil-pessoas-passaram-pelo-rock-in-rio-lisboa-2012> acedido a 16/06/12.

¹⁰ Em <http://www.optimusalive.com/noticias/142> acedido a 21/11/12.

¹¹ Em http://dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=1005527&especial=Optimus%20Alive&seccao=CARTAZ acedido a 21/11/12.

¹² Em <http://blitz.sapo.pt/optimus-alive12-ja-tem-datas-12-13-e-14-de-julho=f74976> acedido a 21/11/12.

¹³ Em Esteves, T. C. (16 de Março de 2012). A música que embala o turismo. *Publituris*, pp. 14-15

¹⁴ Em <http://www.eventpoint.com.pt/articles/16-mil-estrangeiros-entre-os-155-mil-visitantes-do-optimus-alive> acedido a 21/11/12.

in Rio, o *Sumol Summer Fest*, o *Super Bock Super Rock* e o *Optimus Alive*, quatro dos grandes festivais realizados em território nacional.

Para além de novos eventos, o número de participantes estrangeiros em festivais nacionais tem aumentado consideravelmente, motivados pelos cartazes atractivos dos últimos anos e pelos preços de bilheteira muito inferiores aos praticados no resto da Europa.

Segundo a organização do *Optimus Alive*, em 2008 passaram pelo festival quatro mil espanhóis e mil ingleses, para além de australianos e neo-zelandeses¹⁵. Para a edição de 2012, a promotora indicava em Março já ter vendido 16 mil bilhetes em mercados internacionais, três mil só no Reino Unido, conseguindo chegar a mercados como a Rússia¹⁶. No novo *Optimus Primavera Sound*, que teve a sua primeira edição em 2012, na cidade do Porto, 50% dos 65 mil presentes nos três dias do evento eram estrangeiros, de 40 nacionalidades diferentes¹⁷.

No que respeita ao panorama europeu, o sucesso global dos festivais de música, especialmente os de Verão, é também referenciado em alguns estudos. De acordo com o estudo do *Mintel International Group* (citado por Gelder e Robinson, 2009, p. 182), o mercado dos festivais de música é largamente reconhecido como um dos tipos de atracção turística que mais cresce no Reino Unido, com um crescimento previsto de 106% entre 2006 e 2011.

Segundo uma pesquisa realizada por Anderton (2008), entre 2003 e 2007, só no Reino Unido, o mercado de festivais de música, da clássica à moderna, representava mais de 600 eventos por ano. Destes, 25% eram festivais de música *outdoor pop* e *rock*. A pesquisa referenciava ainda um crescimento deste tipo de festivais na ordem dos 71%, de 2003 a 2007.

¹⁵ Em <http://blitz.sapo.pt/estrangeiros-aprovam-cartaz-e-preco-do-optimus-alive08=f28472> acedido a 21/11/12.

¹⁶ Em Esteves, T. C. (2012, 16 de Março). A música que embala o turismo. *Publituris*, pp. 14-15.

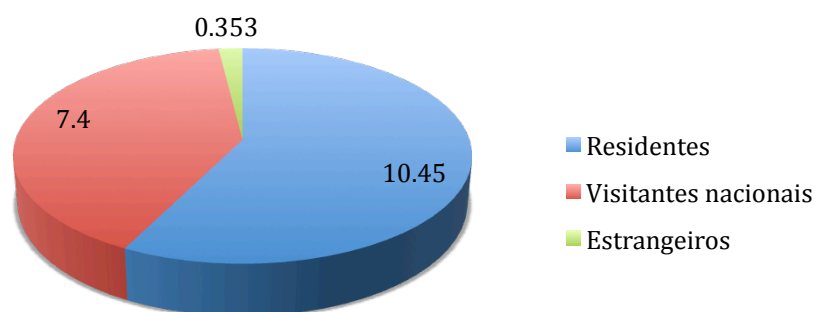
¹⁷ Em <http://optimusprimaverasound.com/noticiaSingle?action=noticiaSingle&id=838> acedido a 16/06/12.

O *European Festival Report 2010*, um estudo feito pela ILMC, que avalia os festivais de música na Europa, concluiu, após a análise de diversos dados estatísticos e da entrevista aos promotores de 110 festivais europeus *outdoor* e num contexto de crise económica mundial, a maioria dos festivais conseguiu nesse ano superar tal constrangimento e alguns conseguiram inclusivamente crescer: registou-se um crescimento de 10% no número de dias/edições esgotadas face a 2009.

Ainda segundo este estudo, os festivais com edição em 2010 tiveram, em relação a 2009, um aumento na audiência média de 6,2%. Para tal terá contribuído o aumento de palcos em alguns festivais e os dias adicionais de actuação, provando que muitos festivais estão a crescer em termos de público e de dimensão internacional. O relatório frisa “que ainda é bem visível a tendência do *festival tourism*, onde os amantes dos festivais tiram partido de voos baratos para viajarem para eventos no exterior”, não deixando de referir que 2010 registou, no entanto, um decréscimo de visitantes estrangeiros nos festivais (embora não especificando quanto), seguindo a tendência generalizada nos dados turísticos a nível europeu.

O estudo da *UK Music* (2009), referenciado como a maior pesquisa efectuada ao *music tourism* no Reino Unido, apresentava números muito significativos: 48% do público presente em 2009 nos festivais realizados no UK, ou eram estrangeiros (59 mil) ou turistas domésticos mas residentes fora da região do evento (1,6 milhões). No que toca a concertos, a participação estrangeira aumenta: 294 mil estrangeiros deslocaram-se ao Reino Unido para assistirem a concertos de música. No total, 5% dos *music tourists* (participantes em festivais ou concertos de música) eram turistas estrangeiros.

Gráfico 3 – Origem da audiência em concertos e festivais no Reino Unido (em milhões de espectadores).



Fonte: UK Music (2009)

Embora os turistas provenientes do exterior fossem uma pequena minoria (5% do total), a sua representatividade em termos de consumo é elevada. Os *music tourists* estrangeiros no Reino Unido representavam 18% do total dos gastos turísticos (247 milhões de libras), deixando bem clara a sua importância económica e o potencial turístico deste tipo de turismo (UK Music, 2009).

O estudo incluía ainda comentários de participantes em festivais. Rebecca Mead, 22 anos, natural da Austrália e à data do estudo a viver em Londres, afirmou: “A maior parte do meu dinheiro vai para festivais de música”. Um outro comentário interessante foi proferido por Russel Core, 23 anos e residente em Devon: “Não vou de férias porque não tenho como o conseguir, mas poupo todo o dinheiro possível para ir todos os anos ao Download Festival [festival realizado no Reino Unido] (...) É mil vezes mais interessante do que uma semana em Espanha”. Lucy Hooper, também australiana mas a viver em Londres aquando do estudo, identificou as suas despesas com festivais: “O dinheiro que gasto em festivais destina-se ao transporte, bebidas e alimentação. Também já comprei roupa especificamente para um festival”, afirmando já ter viajado pela Europa tendo por destino festivais de música como o *Roskilde*, na Dinamarca, o *Rock Werchter*, na Bélgica, o *Benicassim*, em Espanha e o *Sziget*, na Hungria.

O estudo de outras variáveis importantes reforça o papel da Internet no consumo de festivais de música. O *European Festival Market Report 2010* (que foca o lado da procura) e o *European Festival Report 2010* apontavam a Internet como a principal forma de aquisição de bilhetes para os festivais. Segundo os organizadores de festivais, 56% dos bilhetes eram adquiridos *online*, sendo as lojas a segunda forma mais utilizada, com 26%. Estes dados são confirmados pelos 69% de participantes de festivais que adquiriram os bilhetes *online* e pelos 11% que o fizeram numa loja. Também em Portugal a compra *online* de bilhetes tem aumentado: em 2010, a *Ticketline*, líder nacional de bilheteira, aumentou as vendas *online* 30% face a 2009, com mais de 15 mil compras através da Internet, o equivalente a 36 mil bilhetes¹⁸.

¹⁸ Em Ticketline. (Abril de 2011). Ticketline: vendas na net sobem 30%. *Ticketline*, 24, p. 7.

9.2. Fontes Primárias

A pesquisa através de fontes primárias teve por objectivo medir a apetência do mercado nacional por um projecto desta natureza. Assim, aproveitou-se a realização de um festival para inquirir *in loco* o público relativamente ao produto a ser comercializado. Foi também realizada uma entrevista ao promotor de um projecto de temática semelhante a este, embora com condições e escala muito menores, para conhecer melhor o lado da oferta.

9.2.1. Inquéritos

Embora a realização de festivais ocorra maioritariamente nos meses de Verão, o *timing* e a oportunidade levaram à escolha de um festival urbano de Inverno, denominado *Vodafone Mexefest Lisboa* e organizado pela promotora Música no Coração. A aplicação dos inquéritos em espaço público (ao longo da Avenida da Liberdade, em Lisboa, onde as diversas salas do festival tiveram lugar), careceu de um pedido formal de autorização via *e-mail* à promotora do festival, autorização esta que apenas foi concedida após contacto telefónico com um responsável na sede da empresa.

Esta pesquisa foi levada a cabo no primeiro dia do festival (2 de Dezembro de 2011), decisão que foi tomada tendo em conta o facto do festival não possuir bilhetes diários, sendo o ingresso comercializado unicamente sob a forma de passe de dois dias (os inquiridos do segundo dia seriam os inquiridos do primeiro dia).

Pretendeu-se recolher o maior número possível de inquéritos para se atingir uma amostra representativa, colocando-se também o questionário *online*, através do *Facebook*, e enviando-o por *e-mail* para pessoas com o perfil pretendido. Foram recolhidos e validados 103 inquéritos numa população estimada de 4.250

participantes¹⁹ (o total de 8.500 participantes anunciado pela organização deve ser dividido por dois dias de evento).

O questionário²⁰ foi concebido para ser de fácil resposta, optando-se maioritariamente por questões fechadas e de escolha múltipla, utilizando-se questões abertas apenas para obter as preferências dos participantes. A estrutura obedeceu a uma divisão em quatro partes com objectivos específicos. A primeira parte intitulada “A sua participação em festivais de música”, pretendeu recolher as motivações dos inquiridos, medindo o seu interesse e conhecimento por festivais nacionais e estrangeiros, a sua participação nestes bem como as suas intenções em relação a uma possível visita a outros festivais. Estes dados permitem definir prioridades e delinear acções comerciais que interessem aos respondentes.

A segunda parte – “Despesas com a participação em festivais de música nacionais/estrangeiros”, teve como objectivo comparar os gastos médios despendidos com a participação em festivais passados e a disposição em gastar para assistir a festivais no futuro.

A terceira parte do questionário, “Agência de viagens e festivais de música”, teve como propósito relacionar a participação em festivais com as agências de viagem e com este projecto em concreto. Pretendia-se medir junto do público-alvo o grau de preferência por uma agência de viagens especializada, quais os serviços indispensáveis em termos de oferta e outros aspectos directamente relacionados com a agência, como a sua designação comercial ou a forma de recurso a esta.

Por fim, o campo “Informações para analisarmos as suas respostas” teve como finalidade obter perfis sócio-demográficos dos inquiridos. Variáveis como a faixa etária, o género e o rendimento são aspectos essenciais na tomada de decisões estratégicas e de gestão.

¹⁹ Em <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/lazer/musica/mexefest-reuniu-8500-em-lisboa> acedido a 15/10/12.

²⁰ Ver Anexo I – Questionário de base ao Estudo de Mercado, pág. 148.

9.2.2. Entrevista

Foi realizada uma pesquisa para verificar se já existia alguma agência semelhante a operar no mercado nacional, mas não foi encontrado nenhum conceito de negócio com as valências que se pretendem implementar.

Embora exista uma agência *online* dedicada a eventos²¹, é possível encontrar pessoas que a título individual promovem viagens para festivais de música no estrangeiro. É o caso da *Metalhead Events*, um projecto de organização e coordenação de viagens para eventos de música *metal*. O seu coordenador, Jorge Órfão, foi entrevistado para se obter informação que comprove a exequibilidade deste plano²². O guião da entrevista foi enviado por *e-mail* e as respostas permitiram obter os seguintes dados:

- A organização concebe e realiza viagens turísticas frequentes a festivais no estrangeiro, especialmente na Alemanha e França, bem como algumas mais esporádicas para festivais e concertos em Portugal e Espanha;
- O “pacote” é composto essencialmente pelo transporte e bilhete, justificado pela especificidade do tipo de música e pela limitação da viagem ser realizada de autocarro. Segundo palavras do próprio, “são festivais muito específicos e quem vai, normalmente vai preocupado em ver o maior número possível de bandas, sem interesse em perder concertos para passear”;
- Em sete viagens realizadas para a Alemanha, foram transportados pela *Metalhead Events* entre 50 e 60 pessoas por viagem. Para França, em duas viagens realizadas para o festival *Hellfest*, a *Metalhead Events* transportou 80 a 90 pessoas por viagem.

Mesmo sem fins marcadamente comerciais e com um público-alvo específico, a *Metalhead Events* identificou uma oportunidade de mercado que tornou viável o projecto, facto que constitui um incentivo para a implementação do *MusicTrip*.

²¹ Ver 10.1.3 – Aplicação do Modelo das 5 forças de Porter, Rivalidade Concorrencial, pág. 81.

²² Ver Anexo III – Entrevista a Jorge Órfão, *Metalhead Events*, pág. 158.

9.2.3. Análise dos resultados

Não obstante a dimensão relativamente reduzida da amostra face à população em estudo (para um nível de confiança de 95%, o intervalo de confiança foi de 9,5%), os resultados dos inquéritos²³ permitiram retirar conclusões importantes que confirmam as informações recolhidas das fontes secundárias bem como o conhecimento empírico que serviu de base à ideia para este trabalho de projecto.

Importa salientar que o facto de o inquérito ter sido levado a cabo num festival não condicionou a investigação, dado que apenas nove dos inquiridos (8,74% do total) mencionaram o *Vodafone Mexefest* na resposta à questão A1 (“*Que festivais de música em Portugal conhece?*”) e onze (10,7% do total) à questão A2 (“*Que festivais de música em Portugal já visitou?*”).

Destaca-se o conhecimento que a maioria dos inquiridos tem sobre festivais, mais em termos nacionais do que internacionais. Cerca de 96% dos participantes já tinha participado num festival de música em território nacional.

O facto de predominarem, tanto ao nível do conhecimento como da participação, os festivais ao ar livre e fora dos centros urbanos, com possibilidade de pernoitar no local (através de campismo) e com maior incidência em meses de Verão, constitui um bom indicador para o projecto, pois é este tipo de viagens que se pretende oferecer como produto – viagens de lazer com a música como principal motivação.

No que toca aos festivais estrangeiros, 83,5% dos inquiridos mencionaram que conheciam festivais de música estrangeiros, embora apenas 16,5% tivesse participado nestes (tabela 1). Das respostas obtidas, podem ser retirados três mercados que devem ser considerados, numa fase inicial, como prioritários: Reino Unido, Espanha e EUA. O *Primavera Sound* e o *Sónar*, em Barcelona, ou o Festival de *Glastonbury*, no Reino Unido, são dois bons exemplos de festivais para apostar na comercialização dos pacotes turísticos do *MusicTrip*.

²³ Ver Anexo II – Análise dos Questionários, pág. 152.

Tabela 1– Questão A5. *Que festivais de música no estrangeiro já visitou?*

Festivais estrangeiros já visitados	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
Nenhum	86	83,5%
Primavera Sound (ESP)	2	1,9%
Glastonbury (UK)	1	1,0%
I Love Techno (BEL)	1	1,0%
Benicassim (ESP)	1	1,0%
Lollapalooza (USA)	1	1,0%
Electric Getafe (ESP)	2	1,9%
Sonar (ESP)	2	1,9%
Outros	7	6,8%

Fonte: própria

Relativamente aos gastos para a participação em festivais estrangeiros, 41,2% dos inquiridos que já visitaram festivais no estrangeiro despenderam entre 151 € e 300 €. Dos 17 participantes em festivais estrangeiros, 35,3% indicaram ter gasto até 150 € e apenas 17,6% desembolsaram mais de 451 € para o fazer. Tendo em conta os destinos mais visitados (Espanha, Reino Unido e EUA), é possível, com estes dados, saber os valores médios pelos quais os pacotes deverão ser comercializados.

No questão B2 (“*Quanto estaria disposto a despendar para participar num festival estrangeiro da sua preferência?*”), as respostas foram dispersas. 25,2% dos participantes no inquérito indicaram estar dispostos a gastar entre 151 € e 300 €; 20,4% apontaram mais de 451 € como valor a pagar e ainda 14,6% estavam dispostos a despendar entre 301 € e 450 €. Desta forma, os PVP dos pacotes turísticos poderão estar condicionados à percepção que os inquiridos têm da despesa para participar num festival estrangeiro (não significando necessariamente que esta esteja de acordo com o real). A aposta no *dynamic packaging* (construção do pacote de acordo com as preferências do utilizador) deverá ser o caminho a tomar, permitindo ao cliente gerir o montante a gastar relativamente a cada item da viagem. Os inquéritos mostraram ainda que há uma grande diferença entre o valor que o *music tourist* está disposto a gastar para participar num festival em Portugal (menor valor) e o que aceita despendar num festival estrangeiro (maior valor).

Verifica-se também uma atitude de *DIY* (*do it yourself*) por parte do público que já participou em festivais estrangeiros, tratando pelos seus próprios meios de todos os aspectos relacionados com a viagem e a participação no festival. No entanto, 67% dos inquiridos mostrou interesse em recorrer a uma agência de viagens *online* especializada em festivais de música. A justificação da maioria para o vir a fazer é esclarecedora: obter o apoio de uma agência especializada, com pacotes à medida e que transmita ao cliente todo o seu *know-how*.

Outros factores identificados e a ter em conta para captar o interesse dos potenciais clientes foram:

- Pacotes com preços atractivos e vantajosos;
- Redução do tempo de procura/pesquisa dos diversos serviços;
- Confiança e segurança do serviço prestado, com uma oferta fidedigna e específica;
- Melhor aproveitamento do festival – “produto chave na mão”.

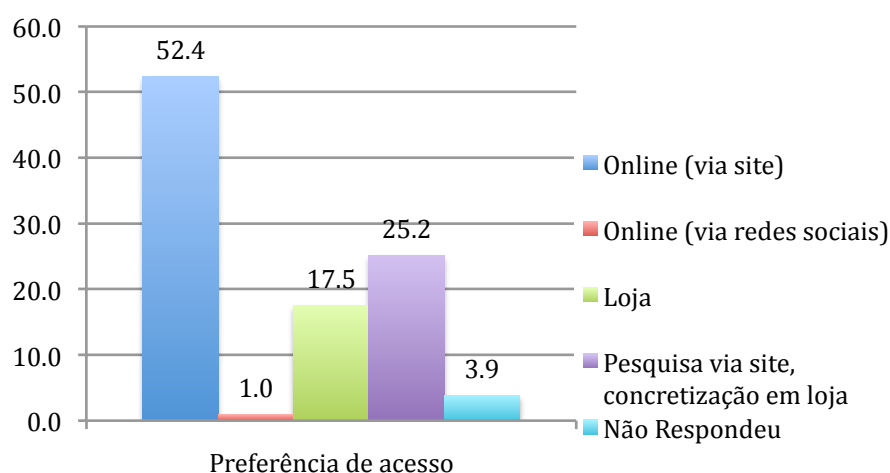
Mesmo considerando as facilidades e vantagens apresentadas pelas novas tecnologias, com um consumidor cada vez mais proactivo, informado e esclarecido, os motivos apresentados pelos inquiridos validam a oportunidade e a necessidade de criação de uma agência especializada pela mais valia que trará à oferta disponível. A sua especialização, o conhecimento e tipo de oferta são factores a considerar no seu desenvolvimento. Todavia, não deve ser desconsiderado o facto de a música, por si só, não garantir a viabilidade da *MusicTrip*, como se demonstra no Capítulo II, devendo a agência proporcionar todo um leque de serviços para além do típico eixo bilhete/passe, alojamento e transporte. Também os *transfers*, as visitas locais e as refeições são serviços que, a título individual ou integrados num pacote, deverão ser disponibilizados.

A Internet e as redes sociais têm permitido novos tipos de comercialização (*e-Commerce*) e parecem ser essas as vias preferidas de contacto com uma agência do género da *MusicTrip*. Note-se que 52,4% dos entrevistados prefere o acesso *online* (via *site* na Internet) e 1% via Redes Sociais, totalizando 53,4% no acesso *online*.

No entanto, o contacto directo ainda merece destaque, com cerca de 18% dos inquiridos a preferirem recorrer presencialmente a uma loja, seguidos de 25,2% que defendem uma plataforma *online*, mas com concretização da compra feita em loja (pesquisa inicial via *site*, concretização em loja).

Assim sendo, é necessário existir um *site* da agência, que permita *online shopping*, mas não se descarta a possibilidade de abrir uma loja física, onde os clientes se possam deslocar para finalizar a compra. As respostas à questão sobre a presença nas redes sociais, embora tenham sido residuais, devem ser consideradas, pois este tipo de canal permitirá angariar clientes.

Gráfico 4 – Questão C5. Como preferia recorrer a uma agência deste tipo? (em %)



Fonte: própria

“Se existisse uma agência de viagens especializada em viagens para festivais de música (no estrangeiro e em Portugal), equacionaria recorrer a esta? Justifique” era a questão C8. Analisando a totalidade das respostas (5% não respondeu a esta questão) constata-se que existe uma margem de segurança confortável para avançar com o projecto, dado que 88% dos participantes equaciona recorrer a uma agência deste tipo e apenas cerca de 7% não pensa utilizá-la.

Na justificação para recorrerem à *MusicTrip*, destacam-se os seguintes aspectos essenciais:

- “A agência conheceria melhor o produto e as ofertas”;
- Maior confiança, segurança e facilidade de acesso;
- Preços atractivos;
- Facilidade em adquirir todos os serviços;
- Informação detalhada e concentrada num só lugar;
- “Ideia pouco explorada que deveria ser posta em prática”.

Relativamente aos perfis sociodemográficos dos inquiridos, os jovens adultos pertencentes à faixa etária dos 17 aos 35 anos são os principais consumidores de festivais em Portugal, especialmente a faixa dos 23 aos 28 anos (53% dos participantes no inquérito). A distribuição dos inquiridos ficou equilibrada relativamente ao género, com 50,5% de participantes masculinos e 49,5% femininos.

Um elevado nível de escolaridade é característica comum da maioria, com 65% dos inquiridos a possuir um bacharelato/licenciatura, aos quais se juntam 11% com um mestrado. Para além disso, a grande maioria exerce uma actividade profissional remunerada (72%), normalmente por conta de outrem. Apenas 7% estão desempregados e 21% são actualmente apenas estudantes.

A grande maioria vive nos centros urbanos: 48% caracterizaram a zona de residência como uma cidade e 30% como uma metrópole urbana. Apenas 16% residem numa vila e 7% no meio rural. No que respeita à classe social, os maiores frequentadores de festivais são indivíduos da classe média. O rendimento médio mensal do agregado familiar não atinge os 1.500 € em 34% dos casos, e cerca de um terço referiu possuir um rendimento entre os 1.501 € e os 2.500 €.

9.3. Conclusão do estudo de mercado

Tanto a pesquisa primária como a secundária atestam a existência de mercado para um projecto desta natureza. Participar em festivais de música é prática cada vez mais comum em Portugal, especialmente na camada mais jovem da sociedade, existindo mesmo quem frequente festivais no estrangeiro.

Os inquéritos permitem concluir que a existência de uma agência de viagens especializada em festivais de música facilitará a participação em festivais no estrangeiro, com o canal *online* a ser o preferido para o fazer. Apesar da maioria dos inquiridos nunca ter participado num festival no estrangeiro mas conhecê-los pelo nome, mostra o interesse latente, sendo apenas necessário explorar esta oportunidade.

O aparecimento recente de projectos com algumas semelhanças e o facto de pessoas em nome individual organizarem viagens para destinos internacionais com um nível de sucesso considerável, geram a vontade e a confiança necessárias para acreditar que a implementação de um projecto desta natureza vingará no mercado nacional.

10. Plano de Marketing

10.1. Diagnóstico do ambiente interno e externo

10.1.1. Análise SWOT

A concretização deste projecto pressupõe a assunção de um conjunto de riscos que devem ser assumidos mas também mitigados. Torna-se necessário, por isso, que os *stakeholders* verifiquem os pontos fortes e as oportunidades que se oferecem ao projecto, mas também que identifiquem e graduem os seus pontos fracos e possíveis ameaças. Neste sentido, foi utilizada a análise SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*).

Tabela 2 – Pontos Fortes do Projecto

Pontos Fortes	Impacto no Negócio			Tendência		
	Elevado	Médio	Fraco	subir	=	descer
Conceito inovador em Portugal	X				X	
Produto especializado, gerador de confiança (“somos especialistas”)		X		X		
Produto standard vs produto à medida	X				X	
Concorrência não preparada para este novo projecto		X				X
Projecto único na vertente de <i>incoming</i>	X				X	
Recursos humanos qualificados e apaixonados pelo produto	X			X		
Sem necessidade de recurso a empréstimos bancários	X				X	

Fonte: própria

Tabela 3 – Pontos Fracos do Projecto

Pontos Fracos	Impacto no Negócio			Tendência		
	Elevado	Médio	Fraco	subir	=	descer
Investimento tecnológico inicial elevado	X					X
Conceito inovador, merecedor de desconfiança inicial pelo mercado	X					X
Inexperiência dos promotores em termos empresariais (ausência de experiência de direcção e gestão)		X				X
Público-alvo pouco estudado a nível académico e científico	X					X

Fonte: própria

Sendo um conceito inovador, torna-se atractivo ao mercado pela diferenciação face às soluções actuais: a adaptação do produto às necessidades dos clientes é um factor distintivo em relação à concorrência. No entanto, e como qualquer produto inovador, pode ser encarado pelo mercado com alguma desconfiança. A marca não é conhecida do público-alvo, sendo necessário conquistar a sua atenção. O facto de ser um produto especializado e segmentado para um nicho pode ajudar a combater esta debilidade, transmitindo confiança aos consumidores por estarem a lidar com especialistas no mercado dos festivais de música.

Foi identificada a necessidade de estudar mais aprofundadamente o mercado, pelo que as estratégias de comunicação poderão ser repensadas e ajustadas de acordo com a informação obtida.

A aquisição de equipamentos e soluções tecnológicas de alta qualidade exigirá um esforço financeiro inicial elevado mas será atenuado a médio prazo, pela diminuição de falhas e problemas técnicos, fatais para a actividade das agências de viagem *online*. A inexperiência dos promotores em termos de gestão e direcção (embora possuam os conhecimentos teóricos) é uma limitação que será ultrapassada ao longo do tempo.

Tabela 4 – Oportunidades do Projecto

Oportunidades	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Elevado	Médio	Fraco	Elevado	Médio	Fraco
Interesse crescente na participação em festivais (mercado em crescimento)	X			X		
Valorização da prática turística e procura de férias activas		X			X	
Atractividade do país (em geral) e dos festivais nacionais (em particular): captação de público estrangeiro (preços mais baixos do que noutras regiões europeias)	X				X	
Legislação actual facilitadora da entrada no sector das agências de viagens	X			X		
Entidades (promotoras nacionais, prestadores de serviços turísticos, entidades públicas de turismo) interessadas nas potencialidades do projecto	X			X		

Fonte: própria

Tabela 5 – Ameaças do Projecto

Ameaças	Impacto no Negócio			Probabilidade de ocorrência		
	Elevado	Médio	Fraco	Elevado	Médio	Fraco
Crescente independência dos consumidores na reserva de produtos turísticos (menor recurso a intermediação)	X			X		
Profissionalização dos festivais nacionais (produtos substitutos), o que poderá demover alguns de visitarem festivais estrangeiros		X		X		
Actual conjuntura económica nacional, que se deve manter nos próximos anos	X			X		
Possibilidade de projectos semelhantes	X			X		
Preços concorrenciais menores em determinados produtos		X		X		

Fonte: própria

Foram identificadas oportunidades (tabela 4), que serão aproveitadas, e ameaças, que serão atenuadas (tabela 5), de forma a garantir o sucesso do projecto.

Tal como foi demonstrado na análise de mercado, os festivais de música (nacionais e estrangeiros) são um mercado em franco crescimento. A música ao vivo é altamente valorizada pelas camadas mais jovens, à semelhança da prática turística, que nos últimos anos se tem expandido a nível nacional.

Portugal é o 18º destino mais competitivo para o desenvolvimento de negócios no sector do Turismo, de acordo com um relatório global do Fórum Económico Mundial²⁴ e possui um grande potencial de desenvolvimento como destino turístico. Lisboa, por exemplo, é considerada um destino *top* relativamente ao produto *city-breaks*, sendo operada por companhias aéreas, onde se incluem diversas *low cost*. Nos últimos anos, os seus festivais (urbanos e não urbanos) têm conseguido bons níveis de profissionalização, quer em termos organizativos, quer a nível do cartaz. Os preços dos ingressos nos festivais são inferiores aos de outros países, sendo esse um dos factores que faz com que a capital seja cada vez mais procurada por turistas estrangeiros.

A criação de sinergias entre *stakeholders* (entidades públicas do turismo, prestadores de serviços turísticos, promotoras de eventos de música) constitui uma oportunidade interessante para o projecto.

A principal ameaça reside na tendência para a desintermediação na oferta de serviços turísticos, cada vez mais aproveitada pelos segmentos mais jovens. É importante apresentar as vantagens e justificar os motivos de se recorrer a uma agência. A adicionar a este ponto, o aparecimento de projectos semelhantes e a actual conjuntura económica, poderão condicionar os resultados esperados após a implementação deste plano.

²⁴ Em <http://www.publituris.pt/2011/03/09/portugal-e-o-18o-destino-turistico-mais-competitivo-do-mundo/> acedido a 26/11/12.

Tabela 6 – Análise SWOT – acções a executar

Acções a executar	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	Conceito inovador em Portugal	Marca nova em Portugal
	Produto segmentado e especializado	Inexperiência dos promotores em termos empresariais
	Recursos humanos qualificados e apaixonados pelo produto	Investimento tecnológico inicial elevado
	Incoming	Público-alvo pouco estudado
Oportunidades		
Interesse crescente pela participação em festivais	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação/promoção inicial forte, de forma a captar clientes e visibilidade do mercado; - Aposta na diferenciação e segmentação; - Estabelecer acordos com <i>stakeholders</i> para desenvolver o <i>incoming</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formação contínua dos promotores com técnicas financeiras e de gestão; - Acordo comercial para aquisição de tecnologia; - Pesquisa e acompanhamento de produtos e fornecedores.
Valorização da prática turística		
Atractividade do país e dos festivais nacionais		
Outras entidades interessadas nas potencialidades do projecto		
Ameaças		
Crescente independência dos consumidores na reserva de produtos turísticos (desintermediação)	<ul style="list-style-type: none"> - Melhoria contínua dos produtos oferecidos; - Política de preços competitivos; - <i>Site</i> de reservas atractivo e funcional. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicação inicial forte, evidenciando ao mercado porque deve recorrer à <i>MusicTrip</i> e não a outros; - Estudo constante do mercado, das suas necessidades e tendências.
Produtos substitutos		
Conjuntura económica nacional		
Aparecimento de projectos semelhantes		

Fonte: própria

As acções a executar resultam da análise cruzada dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças. Estas visam, por um lado, atenuar as ameaças e os pontos fracos, transformando-os em oportunidades e pontos fortes, mas também elevar a atractividade do projecto. As decisões encontram-se na tabela 6.

10.1.2. Análise PEST

Factores político-legais

Portugal atravessa, do ponto de vista político, um momento conturbado da sua História. A deteriorada situação económica do país, com um défice orçamental e uma dívida pública muito elevados, levou o governo português a recorrer, em 2011, a ajudas financeiras externas, através do FMI, da Comissão Europeia e do BCE. O país foi alvo de um resgate financeiro, seguido de um memorando de entendimento composto por fortes medidas de austeridade. Os últimos meses foram caracterizados por um aumento da carga fiscal, especialmente sobre o consumo e os salários. Os reflexos deste resgate, bem como o pagamento da dívida, irão prolongar-se durante os próximos anos.

No sector turístico, o actual governo apresentou, em 2012, uma proposta de revisão do Plano Estratégico Nacional de Turismo (PENT), que aponta a sustentabilidade como modelo de desenvolvimento e direcciona novos esforços na promoção do destino Portugal, especialmente em mercados prioritários, como Espanha e Reino Unido. O PENT visa também dinamizar a oferta nacional de eventos como forma de captação internacional. Simultaneamente, o governo tem encetado esforços, através do Quadro de Referência Estratégico Nacional (QREN), na promoção de linhas de crédito a projectos estruturantes para o turismo nacional.

Este ano, o governo aprovou uma nova legislação para as agências de viagem, que veio facilitar o acesso ao exercício da actividade, diminuindo processos burocráticos e procurando responder com maior dinamismo aos novos comportamentos dos consumidores.

O Decreto-Lei n.º 199/2012, de 24 de Agosto, veio alterar o Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio, e apresenta como alterações principais a eliminação da distinção entre agências de viagens vendedoras e organizadoras e a introdução de novas regras para a constituição e financiamento do Fundo de Garantia de Viagens e Turismo (FGVT).

Ambos os diplomas explicitam as actividades principais e acessórias das agências de viagens: organização e venda de viagens turísticas, venda de bilhetes e reserva de lugares em qualquer meio de transporte, espectáculos e outras manifestações públicas, para além de outras actividades.

O Decreto-Lei n.º 61/2011 eliminou as exigências financeiras e o alvará do anterior regime (o Decreto-Lei n.º 263/2007, de 20 de Julho, impunha um capital social mínimo de 100.000 €, o pagamento de uma taxa de licenciamento de 12.469,95 € e de uma caução mínima de 25.000 €, bem como a existência de um seguro de responsabilidade civil mínimo de 74.818,68 €) requerendo actualmente apenas o pagamento de uma taxa de 1.500 € ao Turismo de Portugal, para a inscrição no Registo Nacional de Agências de Viagens e Turismo (RNAVT). Após a liquidação deste montante, da comunicação prévia, feita por formato electrónico, e da constituição de um seguro de responsabilidade civil, a empresa pode iniciar a sua actividade.

A Portaria n.º 224/2011, de 3 de Junho, criou ainda o FGVT, um fundo que protege os consumidores no caso de incumprimento, total ou parcial, dos contractos celebrados com agências de viagens e turismo. É um Fundo solidário que obriga as agências e operadores a possuírem meios de garantia suficientes para assegurarem, em caso de insolvência ou de falência, o reembolso dos fundos depositados e o repatriamento do consumidor. O Fundo é assegurado pelas agências de viagens e turismo, mediante uma contribuição única de 2.500 €. Anualmente, ficam as agências encarregues de contribuir para o FGVT segundo a sua facturação anual, com valores entre os 350 € e os 3.000 €.

A obrigatoriedade da existência e disponibilização aos consumidores de livro de reclamações foi introduzida pelo Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de Setembro, posteriormente alterado pelo Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de Novembro. No que toca às agências de viagem, a ASAE é a autoridade competente que recebe e analisa todas as reclamações introduzidas neste livro bem como a entidade fiscalizadora da existência do mesmo nestes estabelecimentos.

A legislação actual prevê a aplicação de uma taxa de IVA obrigatória de 23% nos serviços prestados. As agências de viagens estão ainda abrangidas por um regime especial de IVA, introduzido pelo Decreto-Lei n.º 221/85, de 3 de Julho, e complementado pelo Ofício n.º 33172 do SIVA de 87.04.22 e pelo Ofício n.º 92336 do SIVA de 91.05.08. Desta forma, o valor tributável incide apenas sobre a margem bruta das vendas.

Factores económicos

As projecções do Banco de Portugal para 2012-2013 são negativas, prevendo-se uma contracção da actividade económica na ordem dos 3,4% em 2012 e de uma estagnação em 2013 (tabela 7). A queda do consumo privado dever-se-á manter (queda de 7,3% em 2012 e de 1,9% em 2013), sendo que as exportações nacionais, apesar da previsão de algum abrandamento, deverão contrabalançar esta redução (crescimento de 2,7% em 2012 e 4,4% em 2013).

Tabela 7 – Projecções para a economia portuguesa 2012-2013

PROJEÇÕES DO BANCO DE PORTUGAL: 2012-2013 TAXA DE VARIAÇÃO ANUAL, EM PORCENTAGEM							
	Pesos 2011	BE Primavera 2012			BE Inverno 2011		
		2011	2012 ^(p)	2013 ^(p)	2011 ^(p)	2012 ^(p)	2013 ^(p)
Produto Interno Bruto	100.0	-1.6	-3.4	0.0	-1.6	-3.1	0.3
Consumo privado	66.3	-3.9	-7.3	-1.9	-3.6	-6.0	-1.8
Consumo público	20.2	-3.9	-1.7	-1.2	-3.2	-2.9	-1.4
Formação Bruta de Capital Fixo	18.0	-11.4	-12.0	-1.7	-11.2	-12.8	-1.8
Procura interna	103.9	-5.7	-6.2	-1.6	-5.2	-6.6	-1.6
Exportações	35.5	7.4	2.7	4.4	7.3	4.1	5.8
Importações	39.3	-5.5	-5.6	0.0	-4.3	-6.3	0.7

Fonte: INE e Banco de Portugal (2012)

O Banco de Portugal aponta ainda para a manutenção da taxa de inflação no biénio 2012-2013 (taxa de variação média anual de 3,2%, relativamente semelhante aos 3,6% de 2011), o que parece confirmar-se, segundo os dados mais recentes do INE. Em Maio de 2012, o Índice de Preços no Consumidor fixava-se nos 2,7%,

estando assim em tendência decrescente desde o início do ano, em que chegou aos 3,51%.

No segundo trimestre de 2012, a taxa de desemprego atingiu 15% do total da população activa, um valor superior em 4,4 pontos percentuais a igual período de 2010. O desemprego afecta sobretudo os jovens (15-24 anos), apresentando uma taxa de 35,5% nesta faixa etária.

As taxas de juro para os empréstimos bancários às empresas nacionais subiram em 2011, com uma taxa média de 6,12%. 2010 apresentou taxas médias de 4,6%.

Apesar destes dados não serem animadores, o Indicador de Confiança dos Consumidores, segundo dados do INE, tem vindo a recuperar em 2012, contrariando o movimento descendente que se verificava desde 2009.

Factores sociais

Os jovens apresentam hoje um maior grau de dependência parental: o desemprego juvenil assume valores históricos, a entrada no mercado de trabalho é sucessivamente adiada e os meios de financiamento próprio são muito reduzidos.

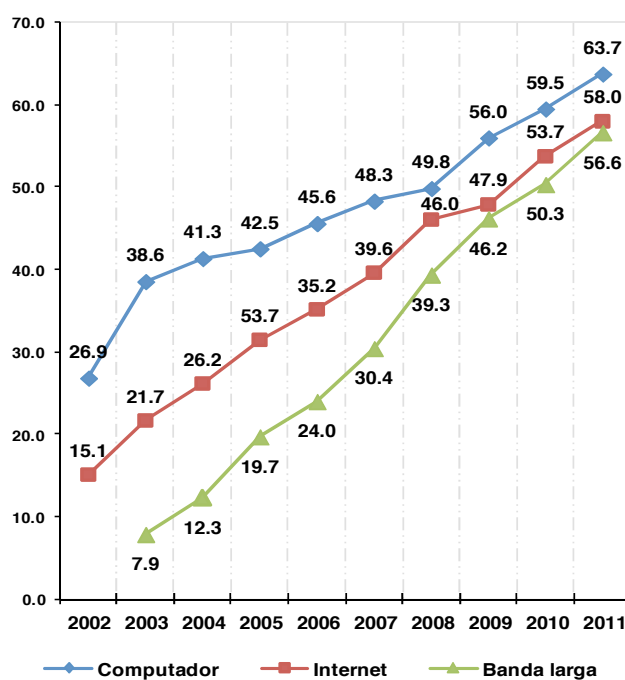
No que toca aos hábitos culturais dos portugueses, um estudo realizado em 2007 pelo Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação (GEPE, 2007) concluiu que o consumo de música ao vivo não é prática generalizada na população portuguesa. 11% dos inquiridos indicou que assistiu a um concerto de música popular/moderna pelo menos uma vez por trimestre e apenas 1,7%, pelo menos uma vez por mês. No entanto, são ainda muitos os que nunca (57,5%) ou raramente (29,4%) o fazem. Apesar disso, 45% dos entrevistados indicaram ouvir música *pop/rock*, 18,7% música electrónica e 13,8% música étnica/*world music*.

A actual conjuntura económica actual tem também influenciado as escolhas dos destinos turísticos das famílias portuguesas, substituindo os destinos internacionais por destinos de proximidade.

Factores tecnológicos

Portugal tem assistido nos últimos anos a uma evolução muito positiva no acesso às novas tecnologias. Segundo dados do INE relativos ao ano 2011, 64% dos agregados domésticos possuíam computador em casa e 58% dispunham de acesso de banda larga à Internet (98% do total dos agregados com computador em casa). 10% dos utilizadores adquiriram bens e/ou serviços através da Internet. O gráfico 5 apresenta a evolução 2002-2011.

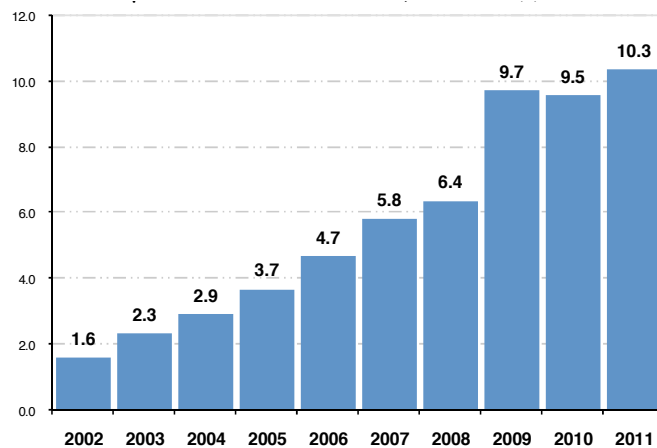
Gráfico 5 – Evolução do número de agregados domésticos com acesso a computador, ligação à Internet e ligação através de banda larga em casa - 2002-2011 (%)



Fonte: INE (2011)

Relativamente às faixas etárias dos 16 aos 24 anos e dos 25 aos 34 anos, o acesso ao computador e à Internet está massificado. 95% dos jovens entre os 16 e os 24 anos e 85,2% entre os 25 e os 34 anos utilizam o computador. A Internet é acedida por 92,7% dos indivíduos entre os 16-24 anos e por 82,1% entre os 25-34 anos.

Gráfico 6 – Indivíduos entre os 16 e 74 anos que utilizam a Internet para efectuar comércio electrónico, 2002-2011 (%)



Fonte: INE (2011)

Relativamente às compras *online*, e apesar de não se apresentarem os números de países como o Reino Unido²⁵ (em 2010, o impacto da Internet na economia do Reino Unido representava 7,2% do PIB, 114 mil milhões de euros), Portugal tem assistido ao aumento da utilização da Internet para efectuar encomendas. Se em 2002 apenas 1,6% dos indivíduos entre os 16 e os 74 utilizavam a Internet para o comércio electrónico, em 2011 esta taxa já ultrapassava os 10% (gráfico 6), representando um crescimento médio anual de 23% entre 2002 e 2011.

As faixas etárias mais jovens são as que realizam mais compras *online*. Em 2011, 19,2% dos jovens entre os 25 e os 34 anos adquiriram produtos/serviços através da Internet assim como 16,3% dos indivíduos entre os 16 e os 24 anos.

A Associação de Comércio Electrónico e Publicidade Interactiva refere que estes números não são mais expressivos devido à transmissão de dados pessoais e ao método de pagamento, pois os consumidores portugueses (ainda) estão relutantes em efectuar compras na Internet com o cartão de crédito²⁴.

²⁵ Em <http://www.publico.pt/tecnologia/noticia/estudo-coloca-portugal-em-18º-nos-gastos-online-1463341> acedido em 11/03/2012.

Informação sectorial – Dados sobre Viagens e Turismo

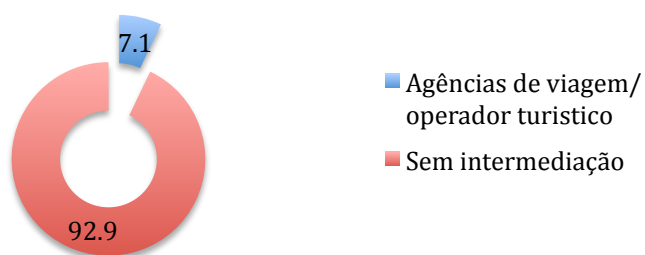
Recurso a agências de viagem (intermediação)

Nos últimos anos, as agências de viagens convencionais têm sofrido quebras na procura. Os últimos dados estatísticos de Turismo publicados pelo INE, respeitantes a 2010 e 2011, demonstram isso mesmo: se em 2009 o recurso a agências de viagens ou a operadores turísticos aconteceu em 8,7% do total das viagens turísticas, em 2010 ocorreu apenas em 7,3% dos casos. Em 2011, essa taxa caiu para 7,1%.

O recurso a agências de viagem é motivado pela organização de viagens “profissionais ou de negócios” ou de “lazer, recreio e férias”. Em 2011, 10,4% das viagens de “lazer, recreio e férias” foram organizadas através de uma agência de viagens, percentagem em tudo semelhante a 2010 (10,3%).

No entanto, um dos factores mais importantes na decisão de se recorrer a uma agência, é o destino da viagem. No que toca às viagens para o estrangeiro, 39,1% das deslocações, em 2010, e 38,5%, em 2011, foram realizadas com o auxílio de uma agência de viagens ou operador turístico, demonstrando alguma dependência do mercado nacional pelas agências de viagens e operadores turísticos quando o destino é o estrangeiro. Quanto às viagens realizadas em Portugal, 96,4% das deslocações em 2010, e 96,2% em 2011, foram feitas sem qualquer tipo de marcação ou através da marcação directa junto do prestador do serviço de transporte e alojamento.

Gráfico 7 – Recurso a agências de viagem nas viagens turísticas



Fonte: INE (2012)

Tipo de transporte utilizado

De acordo com os dados do INE (2011), nas deslocações turísticas dos portugueses, o automóvel privado mantém-se como o meio de transporte favorito, representando actualmente 87,6% do total. No entanto, restringindo os dados às viagens internacionais, o avião foi utilizado em 66,4% das deslocações, o que denota o poder deste meio de transporte face aos restantes. De referir ainda a importância do autocarro nas deslocações ao estrangeiro (6,8% do total das deslocações em 2010 e 9,3% em 2011).

Mercado emissor (turistas nacionais com destino ao estrangeiro)

O ano 2011 registou cerca de 3,9 milhões de residentes nacionais a efectuarem pelo menos uma deslocação turística de uma ou mais noites fora do seu ambiente habitual (36,9% da população, menos 3,2% que em 2009). As viagens para o estrangeiro registaram também um ligeiro decréscimo: 8,2% da população deslocou-se ao estrangeiro, menos 0,6% do que em 2010, mantendo-se o “lazer, recreio e férias” como principal motivo para a viagem.

É importante referir que a maioria da população residente (63,1%) não efectuou qualquer deslocação turística em 2011, apontando “razões económicas” como principal impedimento para não viajar.

Se diferenciarmos os turistas segundo o motivo e o destino de viagem, por **escalão etário**, facilmente concluímos a importância das classes mais jovens nas viagens para o estrangeiro. Se no total viajaram para o estrangeiro 849.300 pessoas por motivos de “lazer, recreio e férias”, 106 mil possuíam idades entre 15 e 24 anos (12,5% do total) e 265.900 entre os 25 e os 44 anos (31,3% do total).

Nas viagens para o exterior, a **despesa média** por viagem turística, considerando pelo menos uma noite, foi de 406,8 € (599,06 € em 2010), contra os 89,7 € para deslocações efectuadas em Portugal (105,61 € em 2010). Novamente as deslocações motivadas por “lazer, recreio e férias”, independentemente do destino, tiveram gastos maiores, na ordem dos 176,3 € (218,20 € em 2010), valor

muito superior ao encontrado nas viagens para “visita a familiares e amigos” (62,5 €) ou por motivos “profissionais ou de negócios” (118 €).

A União Europeia (UE) acolheu 592.200 turistas nacionais em “lazer, recreio e férias”, com Espanha (369.500 turistas), França (66.800 turistas) e Reino Unido (44.000 turistas) a assumirem-se como os três principais países de destino. De referir ainda as viagens para as Américas por motivos de lazer, com um total de 97.800 turistas nacionais.

Tabela 8 – Destino dos turistas nacionais em “lazer, recreio e férias” (top 3)

País de destino	Total de Turistas
Espanha	369.500
França	66.800
Reino Unido	44.000

Fonte: INE (2012)

10.1.3. Aplicação do Modelo das 5 Forças de Porter

O modelo proposto por Michael Porter serviu de base à análise do ambiente competitivo onde a empresa irá actuar, classificando-se as cinco forças numa escala de três atributos (forte, médio ou fraco):

Poder negocial dos clientes – médio

Em qualquer sector de actividade, as empresas dependem dos seus clientes. No entanto, a dependência em relação aos clientes será tanto maior quanto as opções de compra que estes possuam (quanto mais empresas houver a comercializar o mesmo tipo de produto, maior o poder negocial dos clientes – é necessário ser mais competitivo para vender).

Em relação às agências de viagens, os jovens têm por tendência recorrer aos prestadores de serviços que lhes garantam o melhor preço ou a melhor relação qualidade-preço. São cada vez mais autónomos, prescindindo dos intermediários e

optando por reservar directamente os serviços, especialmente através da Internet. Esta rede confere-lhes mais alternativas e informações, não estando dependentes (como estarão algumas faixas etárias menos propensas à adopção das novas tecnologias) de agências tradicionais. São, por isso, consumidores cada vez mais informados e utilizadores das novas tecnologias.

Os clientes têm algum poder de negociação designadamente em relação ao preço, dado o contexto económico em que vivemos. A oferta de festivais nacionais é cada vez maior (a revista *Marketeer* identificava, em 2010, 20 festivais de Verão principais²⁶; o semanário *Sol* contabilizava 50 em 2012²⁷). Para além disso, Portugal continua a ser um dos países da Europa onde os ingressos para eventos de música são mais baratos.

Os festivais internacionais implicam maiores despesas, desde logo pelo valor do bilhete, do transporte e da alimentação. No entanto, estes festivais conseguem ter cartazes mais completos e exclusivos (de artistas) que justificam muitas vezes uma deslocação ao estrangeiro. O facto de não existir nenhuma agência similar à que se pretende implementar no mercado nacional também confere força ao projecto.

Rivalidade concorrencial – fraco

O projecto está pensado para o mercado *online* e qualquer plataforma que disponibilize compras *online* de transporte, alojamento, bilhetes e outros serviços turísticos, pode funcionar como um potencial concorrente.

O site www.eventrips.net²⁸ pode ser considerado o principal concorrente directo na fase de arranque do projecto, dado ter na sua criação um conceito semelhante: disponibilizar pacotes para eventos em Portugal e gradualmente para o estrangeiro. A compra do pacote pode ser feita *online*, mediante registo, e

²⁶ Em Alfaia, C., Lima, M. J., Pinto, M. J., & Dias, S. (Agosto de 2010). Que música tocam os festivais de Verão?. *Marketeer*, 169, pp. 38-51.

²⁷ Em Ribeiro, S. (13 de Julho de 2012). Festivaleiros pagam 32 milhões. *Sol*, 306, p. 56.

²⁸ Ver Anexo IV – Press Release da *Eventrips.net*, pág. 160.

contempla na maioria dos casos, alojamento e ingresso para o evento. Disponibiliza já alguns produtos internacionais, compostos por alojamento e bilhetes para o evento.

Ao nível da concorrência indirecta, destacam-se as agências tradicionais, as pessoas em nome individual e as associações, que organizam e promovem viagens de autocarro, cujo objectivo é a participação em festivais no estrangeiro.

Ameaça de entrada de novas empresas concorrentes – média

A possibilidade de entrada de novos concorrentes é de grau médio, pois embora nos encontremos num cenário de crise, os festivais são cada vez mais encarados como uma oportunidade de negócio. Com isso em mente, as agências de viagens actuais poderão especializar-se em determinados segmentos, como os eventos ou os festivais e concertos de música.

O constante desenvolvimento tecnológico tem conduzido cada vez mais à aposta no mercado *online*, sendo necessária uma inovação permanente para o negócio se manter na linha da frente e enfrentar com sucesso os novos concorrentes.

Produtos substitutos – forte

O projecto está primariamente concebido como agência de *outgoing* e os festivais nacionais poderão ser um produto substituto. Outros eventos no estrangeiro, que não os musicais, poderão também fazer parte deste lote. Por outro lado, o recurso individual a serviços através da Internet, como a compra do bilhete no *site* do festival ou noutro dedicado à venda de bilheteira, a compra do voo no *site* da companhia aérea, o alojamento reservado directamente com o hotel, entre outras possibilidades, constituem “produtos” substitutos ao projecto.

Poder dos fornecedores – médio

As agências de viagens funcionam como intermediárias dos produtores de serviços turísticos. Ainda hoje exercem um forte poder junto destes, sendo capazes de influenciar as escolhas dos clientes em função da relação comercial fornecedor-distribuidor. Contudo, alguns dos produtores também exercem poder junto das agências: as companhias aéreas são porventura as que maior controlo conseguem ter junto da agência, dependendo do destino.

No contexto europeu, as alternativas são variadas. Os hotéis, dependendo da sua dimensão e da localização relativamente ao festival, assumem um controlo relativo, apresentando preços mais elevados e uma oferta de alojamento mais reduzida nas datas dos festivais. Outros prestadores de serviços complementares ao turismo, como os transferistas, as companhias de *rent-a-car*, os autocarros e os comboios, possuem também um poder negocial limitado, dependendo muito da localização do festival e do tipo de actividade que oferecem.

A existência de vários fornecedores de serviço de Internet em Portugal permite que haja uma escolha e negociação, e o mesmo se aplica à aquisição de material informático e de escritório, em que a oferta é variada.

Para a concepção do *site* será feita uma pesquisa de mercado no sentido de obter o orçamento que apresente a melhor relação qualidade-preço, não só para a criação mas também para a sua manutenção. Actualmente, são muitas as empresas prestadoras deste tipo de serviço, quer em Portugal, quer no estrangeiro, não ficando o projecto dependente de um único fornecedor.

A via a seguir para controlar esta força (Poder Negocial dos Fornecedores) passa por efectuar uma análise dos diversos prestadores de serviço e negociar os contratos a longo prazo, com boas condições e boas garantias de pagamento.

10.2. Estratégias de Desenvolvimento

Os objectivos não se concretizam se não existir uma estratégia devidamente delineada e que vá de encontro às metas a atingir.

Na fase de lançamento do produto, será aplicada uma estratégia de *good-value*, baseada na relação qualidade/preço. Serão providenciados os melhores fornecedores possíveis e estabelecida uma política competitiva de preços, procurando apresentar o melhor preço de mercado. Tornar o produto acessível a uma fatia alargada do mercado faz parte do ADN da empresa e nesse sentido, a *MusicTrip* acompanhará o preço da concorrência, mesmo que tenha de reduzir a sua margem bruta no serviço em questão.

Trata-se de um projecto especializado em *music & festival tourism*, assenta numa política de **diferenciação e focalização**, oferecendo produtos individuais e pacotes turísticos destinados a clientes que pretendem deslocar-se ao estrangeiro com o propósito principal de participarem num festival de música. Embora alguns dos serviços individuais possam ser adquiridos pelos clientes noutras plataformas, a especialização da *MusicTrip* diferencia-a claramente dos restantes concorrentes.

Em relação aos produtos prioritários identificados no estudo de mercado, i.e. os festivais com maior notoriedade junto dos inquiridos (como o *Primavera Sound* ou *Glastonbury*), serão feitos esforços para celebrar alianças e acordos comerciais com fornecedores e com entidades responsáveis pela gestão e promoção turística dos destinos, para alavancar a empresa através da associação a marcas conceituadas e reconhecidas pelos clientes da *MusicTrip*.

10.3. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

10.3.1. Segmentação e *Targeting*

O mercado dos festivais de música é muito abrangente e integra desde festivais generalistas a festivais temáticos, subordinados a um género de música principal, sendo impossível, de momento, abranger todos os tipos de eventos.

A *MusicTrip* irá apostar num segmento de mercado preferencial – clientes à procura de viagens para festivais *pop/rock* na Europa e nos EUA, e para outros festivais mais segmentados, em especial os de maior notoriedade, como alguns de música electrónica (*Tomorrowland* e *I Love Techno*, na Bélgica) e *metal* (*Wacken Open Air*, na Alemanha, e *Download Festival*, no Reino Unido).

Em Portugal, tal como acontece a nível europeu e americano, os festivais *pop/rock* são os que captam público em maior número. Foram também os mais referenciados no estudo de mercado, e os que tiveram maior número de participantes, quer internamente, quer no estrangeiro. Tais factos levam a considerar que são os entusiastas deste tipo de festivais em Portugal, os que estarão mais interessados em participar em festivais no estrangeiro, com características semelhantes.

Assim sendo, a *MusicTrip* irá desenvolver estratégias de marketing segmentado, procurando atingir preferencialmente indivíduos com as seguintes características, obtidas através do estudo de mercado:

- Jovens adultos com idades compreendidas entre os 17 e os 35 anos, de ambos os sexos;
- Residentes nas metrópoles urbanas, em especial Lisboa, Porto, Braga e restantes capitais de distrito;
- Pertencentes à classe média, com rendimentos médios mensais entre os 1.000 € e os 3.000 €;
- Trabalhadores por conta de outrem, com habilitações ao nível do ensino secundário ou superior;

- Melómanos, conhecedores da oferta estrangeira de festivais e consumidores de música ao vivo, habituados a deslocações para assistir a festivais de música, em Portugal e no estrangeiro;
- Adeptos das novas tecnologias, em especial da Internet e do comércio *online*.

Pretende-se cativar não só os consumidores finais dos produtos/serviços, mas também os compradores (como acontece com os pais dos participantes mais jovens). Por outro lado, para além do público que já participa em festivais no estrangeiro (procura primária), também se visa influenciar os que nunca o fizeram e assistem regularmente a festivais em Portugal (procura secundária).

10.3.2. Posicionamento

A *MusicTrip* não pretende ser apenas mais uma agência de viagens disponível na Internet, muito menos ser vista como um simples *site* de oferta de produtos e serviços turísticos. O objectivo principal é tornar a *MusicTrip* conhecida como a melhor solução para todos aqueles que pretendem viajar para um festival de música no estrangeiro, posicionando-se como a agência de viagens e turismo vocacionada para o produto “*music & festival tourism*”.

10.3.3. Política de Marca

O nome escolhido para a agência engloba duas componentes, directamente associadas à sua actividade. A palavra “*Music*” reporta ao produto turístico oferecido – música ao vivo. A segunda componente, “*Trip*”, remete para viagens, passeios, férias. O objectivo é associar o produto (música) ao serviço (turismo). Desta forma, a marca *MusicTrip* identifica claramente o produto/serviço vendido: viagens para festivais/concertos de música. A opção por duas palavras inglesas vai

de encontro ao carácter *incoming/ongoing* da agência, sendo a sua designação compreendida tanto por portugueses como por cidadãos estrangeiros.

Na constituição do logótipo optou-se pela divisão da palavra “*MusicTrip*” em duas, colocando-as em níveis diferentes. No primeiro, a palavra “*Music*” assume a aparência de um equalizador de som, elemento identificador do produto vendido e tendo maior destaque para ser facilmente identificável. Serão ainda aplicadas duas linhas limitadoras, criando a ilusão de uma estrada (*road trip*).

Figura 1 – Logótipo *MusicTrip*



Fonte: própria

Na composição cromática do logótipo, serão utilizadas as cores preta e branca, tal como se observa na figura 1. No entanto, e em determinadas acções de publicidade e *merchandising*, serão aplicadas quatro cores²⁹: verde, vermelho, azul e laranja, sinal do carácter global e não discriminatório da agência. Para a comunicação, serão utilizados elementos fotográficos²⁹ alusivos à atmosfera dos festivais, com multidões em êxtase, bandas em palco e momentos únicos.

A *MusicTrip* terá ainda um *slogan*, apanágio do seu objectivo: “*Viagem do ouvido para a retina*”. O propósito é ouvir (música ao vivo) mas também ver (pessoas e lugares).

²⁹ Ver Anexo VII – Elementos gráficos da marca *MusicTrip*, pág. 163.

10.4. Marketing-mix

10.4.1. Produto

A *MusicTrip* irá criar uma plataforma de *shopping online*, que permita aos utilizadores a elaboração do seu próprio pacote turístico para uma viagem que tenha por destino um festival de música no estrangeiro. O objectivo é ser, não só uma agência de *outgoing* (saída de passageiros nacionais para o estrangeiro), mas funcionar também como agência de *incoming* (entrada de visitantes estrangeiros em Portugal). Poderão ser adquiridos produtos em pacote ou individualmente, como por exemplo, bilhetes, alojamento, transporte, *transfers*, visitas e excursões opcionais, entre outros itens.

A *Expedia.com*, a *Booking.com* e a *Easyjet* (que oferece serviços de reserva de alojamento e *rent-a-car*, para além da sua actividade principal³⁰), servem de *benchmarking* para o projecto. Em termos nacionais, o melhor exemplo é dado pelo *Eventrips.net*.

Os clientes poderão optar por adquirir pacotes previamente elaborados pela empresa e complementá-los de acordo com as suas preferências. Será disponibilizada uma *e-brochura* com toda a oferta programada pela empresa, que poderá ser descarregada pelos utilizadores para consulta nos diversos dispositivos electrónicos.

A *MusicTrip* organizará as suas próprias viagens e deslocações a determinados festivais, utilizando como meio de transporte preferencial o autocarro, com guia acompanhante em português.

De seguida são apresentados alguns exemplos de pacotes turísticos para o mercado nacional e estrangeiro.

³⁰ Ver Anexo VI – Easyjet (homepage), pág. 162.

Glastonbury Festival – Just Fun – desde 579,00 €

- Transporte em voo directo TAP para Londres;
- Transporte Aeroporto de Londres/Festival de *Glastonbury*/Aeroporto de Londres em autocarro;
- Passe geral de 5 dias de entrada no recinto do Festival de *Glastonbury*, com direito a campismo;

Glastonbury e Londres – Performing Arts – desde 869,00 €

- Transporte em voo directo TAP para Londres;
- Transporte Aeroporto Londres/Hotel escolhido/Aeroporto Londres;
- 3 noites de estadia em Londres (duas no início e uma no final) no hotel escolhido em regime de APA;
- Transporte Hotel escolhido/*Glastonbury*/Hotel escolhido em autocarro regular;
- Passe geral de 5 dias de entrada no recinto do Festival de *Glastonbury*, com direito a campismo.

Primavera @ Barcelona – desde 799,00 €

- Transporte em voo directo TAP para Barcelona;
- Estadia de 6 noites em Barcelona, em regime de APA no Hotel escolhido;
- Passe geral de 5 dias de acesso ao recinto do Primavera Sound;
- Passe de acesso à rede de transportes de Barcelona, válido por cinco dias (metro, autocarro e comboio);
- Oferta de *poster* do Festival.

Coachella Music & Arts – Índio, Califórnia – desde 1859,00 €

- Transporte em voos TAP e United Airlines para Los Angeles, via Nova Iorque;
- 3 noites de estadia em Los Angeles (duas no início e uma no final) em regime de APA no Hotel escolhido;
- Transporte em autocarro Hotel escolhido/*Coachella*/Hotel escolhido;
- Passe geral de 3 dias de acesso ao *Coachella Music & Arts Festival*;
- Oferta de *t-shirt* oficial do festival.

Feeling Optimus & Alive – Algés, Portugal – desde 799,00 €

- Transporte em voo TAP para Lisboa;
- Transporte privado Aeroporto Lisboa/Hotel escolhido/Aeroporto Lisboa;
- 5 noites de estadia em Lisboa em regime de APA no Hotel escolhido;
- *Taxi-transfers* Hotel/Algés/Hotel para 3 dias do festival (6 viagens);
- Bilhete de comboio válido por 72 horas para a Linha de Cascais;
- Passe geral de 3 dias de acesso ao recinto do *Festival Optimus Alive*;
- ½ dia de visita a Sintra/Cascais, com guia bilingue espanhol/inglês.

Super Bock Super Rock – Aldeia do Meco, Portugal – desde 609,00 €

- Transporte em voo TAP para Lisboa;
- 2 noites de estadia em Lisboa (uma no início e outra no fim) em regime de APA no Hotel escolhido;
- Transporte Hotel/Meco/Hotel;
- Passe geral de 5 dias de acesso ao recinto do *Festival Super Bock Super Rock*, com campismo no recinto;
- Oferta de um *Festival Survival Kit*.

Optimus Primavera Sound – Porto, Portugal – desde 659,00 €

- Transporte em voo TAP para o Porto;
- 6 noites de estadia no Porto, em regime de APA no Hotel escolhido;
- Transporte privado Aeroporto Porto/Hotel/Aeroporto Porto;
- Passe geral de 4 dias de acesso ao recinto do *Optimus Primavera Sound*;
- Passe de acesso à rede de transportes do Porto, válido por cinco dias (metro, autocarro e comboio);
- Oferta de passeio de barco no rio Douro, com visita incluída às Caves do Vinho do Porto, em Gaia.

A *MusicTrip* também disponibilizará pacotes de oferta – os *MusicPacks*, acessíveis apenas ao mercado nacional e adquiridos em duas modalidades possíveis:

- *Europe MusicPack*, inclui uma viagem para uma ou duas pessoas a um festival de música europeu (inicialmente apenas em Espanha, França ou Reino Unido), incluindo bilhete, campismo, voo e *transfers*;
- *VIP MusicPack*, compostos por bilhete/passe para um festival nacional ou internacional e *merchandising* alusivo a este (*t-shirt*, *poster*, passe VIP...).

Outros serviços fornecidos pela *MusicTrip*:

- venda de bilhetes para festivais, muitas vezes difíceis de adquirir, dada a elevada procura (existência de um *allotment* de bilhetes);
- Venda e disponibilização de guias com informações sobre como aproveitar melhor o festival e o destino – como chegar, o que visitar/fazer na área, onde dormir, onde comer, e outros conselhos úteis.
- Acompanhamento da viagem por um profissional especializado (no caso das viagens realizadas em autocarro);
- Viagens à medida sob consulta – caso não esteja disponível, será feita toda a orçamentação que torne possível ao cliente realizar a viagem pretendida;
- Atendimento 24 horas por dia, com um piquete de apoio para qualquer emergência durante a viagem (n.º de emergência).

10.4.2. Preço

A política de preço é muito importante para se atingirem os objectivos do projecto. Tal como Costa e Ribeiro referem (2007, p. 49), o preço que melhor servirá aos interesses da empresa “será necessariamente aquele que, por um lado, conduza ao valor mais elevado possível da sua margem e, por outro, pague todos os custos incorridos na compra e/ou produção dos seus produtos ou na prestação dos serviços, *e que o mercado esteja disponível para aceitar* (itálico nosso)”.

Assim sendo, e como já foi explicitado, a *MusicTrip* terá uma política de preços competitiva e de *good-value*, tendo por objectivo fornecer um produto de qualidade ao melhor preço de mercado.

O *markup* para os pacotes destinados ao mercado português será de apenas 15% na primeira fase, seguindo a intermediação característica do sector. Para cativar os clientes, os preços terão de ser apelativos e uma maior comissão encareceria demasiado os pacotes, podendo motivar o cliente a procurar os serviços noutros concorrentes/plataformas. O objectivo é, no entanto, subir progressivamente até aos 17,5%, possível através da obtenção de boas condições junto dos fornecedores, para não implicar aumentos significativos nos valores cobrados aos clientes.

Os pacotes destinados aos mercados europeus (especialmente Reino Unido e Espanha) serão comissionados em valores superiores, começando nos 17,5%, na fase inicial, e avançando até aos 20%, a médio prazo. Esta distinção entre *markups* deriva da maior capacidade de compra destes países emissores, bem como do nível de vida mais baixo praticado em Portugal em relação aos seus pares.

Como é característica de grande parte dos produtos turísticos e até mesmo dos festivais de música, existirá um preço promocional para reservas antecipadas, que trabalhará com um *markup* diferenciado de 10% (Portugal) e 12,5% (estrangeiro). Todos os preços apresentados ao cliente serão preços finais, segundo a legislação em vigor, incluindo todas as eventuais taxas e suplementos bem como o valor do IVA, aplicado segundo a taxa de 23% fixada para as viagens.

Os questionários que serviram de base ao estudo de mercado tiveram resultados muito variados em relação à componente da despesa, com cada uma das opções a recolher cerca de 20% das respostas, pelo que é necessário mostrar argumentos para que os consumidores percepcionem os preços apresentados como os mais vantajosos possíveis.

Foram também levados em conta os preços da concorrência, nomeadamente das empresas *Eventrips*, *Netviagens* e *OutletTrips*. Por exemplo, um pacote na *Eventrips* para assistir ao concerto dos *Muse*, em Manchester, Inglaterra, a 1 de Novembro rondava 485 €, em quarto duplo, incluindo apenas uma noite de estada em hotel de três estrelas e dois bilhetes para o concerto. Na *MusicTrip*, os mesmos serviços seriam disponibilizados pelo mesmo valor, mas em hotel de 4 estrelas localizado a apenas 10 minutos a pé do recinto.

10.4.3. Distribuição

A plataforma *MusicTrip.pt* foi pensada para abranger todo o território nacional. O facto de estar disponível *online* alarga, no entanto, a sua distribuição a outros países. Devido à proximidade geográfica, algumas províncias espanholas como a Galiza e a Andaluzia, beneficiarão dos pacotes turísticos com partida de Portugal, na maioria dos casos, ficando mais económico viajar a partir de Portugal.

Dada a componente de *incoming*, o *site* estará disponível em três línguas (português, inglês e espanhol) para que cidadãos de outros países, especialmente espanhóis e britânicos, possam consultar todas as ofertas de festivais portugueses.

Embora inicialmente apenas esteja disponível na Internet, os promotores da *MusicTrip* pretendem, a médio/longo prazo, abrir uma loja para atendimento presencial dos seus clientes, opção defendida por muitos inquiridos no estudo de mercado, com localização preferencial na cidade de Lisboa, numa área de fácil acesso e frequentada pelo público-alvo. Fugirá aos padrões das agências de viagens convencionais, sendo um espaço acolhedor que promove as suas actividades, com uma zona para *showcases* e pequenos concertos ao vivo.

10.4.4. Promoção

A *MusicTrip* fará uso de diversos canais de comunicação e promoção para chegar ao seu segmento alvo, tendo, no entanto, de levar em conta alguns aspectos, dada a sensibilidade do produto a comercializar (viagens turísticas). Gelder e Robinson (2009, p. 192) alertam para o facto de “os ganhos de um festival não [serem] transferíveis para outros, pois na maior parte das vezes existem diferenças nas motivações para assistir [a um e a outro]”, pelo que na organização, promoção e venda dos festivais, as premissas não podem ser as mesmas.

Assim sendo, a estratégia de promoção e comunicação do projecto incidirá sobre os seguintes pilares:

Publicidade

A publicidade terá um papel importante especialmente na fase de lançamento. É necessário dar a conhecer ao mercado a existência deste novo projecto e as suas mais-valias. Para ganhar notoriedade, captar clientes e ganhar o seu espaço, a Internet, a imprensa especializada e acções de rua, serão os meios publicitários a utilizar.

Internet

- *Banners* em *sites* estratégicos, dedicados à música como o *site* da revista de música *Blitz* (www.blitz.aeiou.pt), o www.bodyspace.net, o www.pontoalternativo.com e o www.discodigital.sapo.pt;
- Utilização de publicidade no *Google Adwords*, para aumentar a notoriedade e presença do *site* na Internet.

Acções de rua

- Distribuição de *flyers* em determinadas datas (dias de concerto e festivais) e em locais estratégicos: salas de espectáculo (em Lisboa: Coliseu dos Recreios, Aula Magna, Campo Pequeno, MusicBox e ZdB, entre outros; no

Porto: Coliseu do Porto, Teatro Sá da Bandeira, Casa da Música, Maus Hábitos, Plano B e Hard Club), imediações dos recintos de festivais (*Optimus Alive*, *Super Bock Super Rock*, *Paredes de Coura* e *Sudoeste TMN*), universidades e lojas *Fnac* e *Worten* (vendedoras de bilheteira);

- Cartazes estrategicamente colocados nas cidades de Lisboa, Porto, Coimbra, Braga e Faro³¹.

Imprensa especializada

- Publicação de *Press releases* em jornais e revistas de turismo (Turisver, Publituris, Ambitur) e *sites* de música (Blitz, Bodyspace, Ponto Alternativo);
- Publicação de ¼ página de publicidade³⁰ na revista mensal de música *Blitz* (circulação paga acima dos 11 mil exemplares³²) durante cinco edições (Janeiro, Março, Abril, Maio e Julho), e suplementos semanais do jornal Público (com uma tiragem média de 47.147 exemplares em Março/Abril de 2012³³)— *Ípsilon* (durante nove semanas) e a *Fugas* (durante sete semanas).

e-Brochuras

- Disponíveis *online* e dedicadas aos pacotes programados pela *MusicTrip*. Cada festival terá direito a duas páginas: a página da esquerda será de apresentação do festival, contendo dados sobre a sua história, cartazes, localização e informações do destino onde se realiza; a página da direita incluirá elementos relativos ao itinerário, serviços incluídos e preços.

Marketing Relacional

As acções de marketing relacional terão por finalidade comunicar de forma “cirúrgica” com o público alvo e com os parceiros comerciais.

³¹ Ver Anexo VII – Elementos gráficos da marca *MusicTrip*, pág. 164 e 167.

³² Em http://www.apct.pt/Analise_simples.php acedido a 25/11/12.

³³ Em http://www.apct.pt/Analise_simples.php acedido a 26/11/12.

Site institucional

Para além da sua finalidade (compra dos pacotes *online*), o *site* da agência terá por função promover a marca e os seus produtos. Será a principal forma de contacto entre os clientes e a agência, 24 horas por dia, sete dias por semana, 365 dias por ano. Serão introduzidas áreas de conteúdos sobre os festivais, que contemplem novidades sobre os mesmos, conselhos úteis e dicas de viagem.

Redes Sociais

As redes sociais têm hoje um papel que ultrapassa os meios convencionais de promoção. Descurar a presença nas mesmas é colocar limitações ao projecto e à sua projecção. Serão providenciadas novidades, promoções e passatempos através das principais redes sociais, como o *Facebook* e o *Twitter*. Serão ainda utilizadas para a gestão das reclamações (muitas vezes disseminadas por estes meios), pela resposta aos comentários positivos e negativos sobre a *MusicTrip* e os seus produtos.

Newsletters

As *newsletters* são uma excelente forma de comunicar novidades, promoções e condições especiais. Para além disso, os custos com estas acções são relativamente baixos, por serem difundidas através de listas de *e-mails*. Apesar de muito úteis, deverá evitar-se o excesso de informação e de contactos com o cliente, pelo que a *newsletter* será enviada semanalmente de Maio a Agosto (época de Verão e da grande maioria dos festivais) e em Novembro e Dezembro (época de Natal e quando são normalmente colocados os bilhetes à venda). A periodicidade do envio passará a ser quinzenal em Fevereiro, Março e Abril (época pré-festivais e de composição dos cartazes), e mensal nos restantes meses (Janeiro, Setembro e Outubro).

Relações Públicas

O trabalho de relações públicas servirá essencialmente para aumentar a notoriedade do projecto e gerar um clima de confiança junto dos consumidores e potenciais clientes. Os alvos preferenciais serão os líderes de opinião, o público em geral e os actuais/potenciais consumidores. Este trabalho está a cargo do departamento de contratação.

Participação em feiras

A participação em importantes feiras do sector turístico, como a BTL (Lisboa), FITUR (Madrid) e WTM (Londres), dá credibilidade ao projecto e permite comunicar com os fornecedores (conseguindo bons contactos e negócios, indispensáveis para a apresentação e venda de bons produtos) e com o público em geral. A presença na BTL será assinalada com um *stand* que servirá de balcão de vendas e de base para as acções de marketing, com distribuição de brochuras e *flyers* informativos sobre a empresa. Para a obtenção de contactos de clientes, serão oferecidos brindes promocionais a todos os que se registarem na *newsletter*, como sacos de pano e fitas porta-chaves com o logótipo *MusicTrip*. Na FITUR e na WTM, a presença será registada com a deslocação dos gestores de produto, com vista à angariação de contactos e prospecção de fornecedores. As reuniões serão agendadas antecipadamente para melhor aproveitamento de recursos.

Sponsorship

A *MusicTrip* irá associar-se, através de patrocínios, a festivais de música (*Optimus Alive*, *Optimus Primavera Sound* e *Paredes de Coura*) e concertos em Portugal (através das promotoras *Everything is New* e *Música no Coração*). Tais acções conferem notoriedade ao projecto e permitem chegar junto do público-alvo, usando recursos alheios, como a comunicação através das *newsletters* e demais promoção dos próprios festivais e promotoras. Para além disso, será possível conseguir condições vantajosas nos preços dos bilhetes, indispensável à criação de um pacote atractivo ao público estrangeiro. Nos festivais mencionados, a presença

será feita ainda com um *stand* que servirá de montra ao projecto. Serão igualmente distribuídos brindes promocionais relativos à *MusicTrip*.

Concursos e Material Promocional

Para ganhar notoriedade e captar o interesse do mercado, a *MusicTrip* irá promover, através de uma cooperação com a rádio Radar Lisboa (97.8 FM), um concurso que terá por prémio uma viagem para duas pessoas ao Festival *Primavera Sound*, em Barcelona. A participação será feita através do *Facebook*, mas os interessados terão de se registar na Área Reservada do *site MusicTrip.com*. Durante quinze dias serão lançadas na Radar Lisboa questões sobre diversos festivais que ocorrem no estrangeiro. A resposta tem de ser dada na página da *MusicTrip* no *Facebook*. Os ouvintes que acertadamente responderem a mais questões no menor espaço de tempo, serão os vencedores do concurso.

Em todas as vendas de pacotes próprios e em compras superiores a 500 € serão oferecidos alguns brindes³⁴, como *posters* dos festivais, *t-shirts*, canetas, sacos e um “*kit* de sobrevivência” do festival.

³⁴ Ver Anexo VII – Elementos gráficos da marca *MusicTrip*, pág. 166.

11. Plano Operacional

11.1. Recursos físicos e tecnológicos

Embora seja um projecto que, pelo menos na fase inicial, não baseia a relação com os clientes no contacto directo, está prevista a abertura de um espaço onde os mesmos se possam deslocar.

Instalações

Para manter a sua actividade, a *MusicTrip* terá um local de *back-office*³⁵ onde realizará toda a programação, contratação, reserva e apoio ao cliente. Dar-se-á preferência a um espaço que tenha todas as condições de conforto, tecnologia e que seja de fácil acesso aos seus colaboradores, e com um custo acessível.

Um gabinete com 25 m² satisfará as necessidades iniciais do projecto, podendo acolher os colaboradores previstos bem como os equipamentos tecnológicos. Será equipado com mobiliário ergonómico e terá uma máquina refrigeradora de água e uma máquina de café, procurando-se proporcionar boas condições de trabalho aos colaboradores.

Hardware

Está prevista a aquisição de equipamentos que garantam uma taxa de fiabilidade elevada, reduzindo a probabilidade de falhas no sistema e consequentes perdas.

³⁵ A Agência DNA Cascais possui um Ninho de Empresas DNA, na freguesia de Alcabideche (ver Anexo – Regulamento do Ninho de Empresas DNA), cujo objectivo é promover e acompanhar os projectos de empresas inovadoras na sua fase inicial. Estas instalações possuem uma área de incubação física de empresas, dotada de serviços essenciais como acesso à Internet, *fax* e utilização da rede eléctrica, água e saneamento. Estão ainda disponíveis, mediante um pagamento extra, salas de reunião para seis e doze pessoas, um auditório e uma sala de formação.

Desta forma, as necessidades iniciais de *hardware* são:

- Quatro computadores de secretária Apple® iMac 21.5” Quad-Core i5 2.5 GHz, com um monitor e resolução elevados;
- Três computadores portáteis Apple® MacBook Pro 14” Intel Core i7 quad.core 2,2 GHz, para mobilidade e acessibilidade ao sistema em qualquer parte;
- Um iPad2 16 GB, com *Wi-fi*, para utilização em apresentações, reuniões e participação em feiras;
- Duas impressoras Epson®, uma delas multifunções (equipada com *scanner*, fotocopadora e *fax*);
- Um servidor para suportar o *website* e o sistema de reservas;
- Discos para *backups*, para salvaguarda dos registos e da actividade da empresa.

Para apoio e manutenção destes equipamentos, será contratada uma empresa informática que disponibilizará toda a assistência técnica e o apoio necessário à resolução de eventuais problemas, garantindo o bom funcionamento do sistema informático³⁶.

Aplicações informáticas (*software*)

Para a programação dos diversos pacotes, algumas aplicações informáticas terão de ser adquiridas, para que a empresa possa funcionar ao máximo sem recurso a terceiros. Desta forma, serão necessárias quatro licenças para acesso ao GDS *Galileo*®, para consulta e reserva de voos, hotéis e *rent-a-car*. No caso da hotelaria, plataformas como o *Abreu Online*, a *Transhotel* e a *MikiTravel* serão os fornecedores *online* preferenciais, dada a extensa oferta e bons preços que apresentam. Serão ainda celebrados acordos com companhias ferroviárias europeias, como a

³⁶ Ver anexo VIII – Orçamento equipamento informático – Placalógica, pág. 167.

RailEurope, a *Trenitalia* e a CP, para que a reserva possa ser feita directamente e facturada sem recurso a intermediários e evitando o pagamento de comissões.

Será adquirida uma aplicação de CRM para analisar e acompanhar a relação com o cliente, as suas preferências, gostos e necessidades. Desta forma, a estratégia de marketing actuará junto de cada cliente, beneficiando os melhores clientes com oferta de bilhetes para concertos, festas e outros benefícios.

Serão criadas bases de dados de clientes (com base nos registos obtidos através da área reservada) e de fornecedores (por país, tipo de serviço, festival e condições de trabalho). No caso dos fornecedores, a angariação de contactos será feita através da participação em feiras, pesquisa na Internet e experiências profissionais anteriores.

Website

Foi realizada uma consulta a diversos fornecedores, nacionais e estrangeiros, para se ficar a saber qual o preço de um *website* funcional, fiável e acessível (*user friendly*), e os orçamentos apresentados variaram entre as 37.000 € e os 175.000 €, deixando bem evidente o elevado investimento que terá de ser feito nesta componente.

O *site*, cujo domínio na Internet será registado como *musictrip.com*, permitirá que os clientes adquiram serviços e produtos turísticos para festivais de música (*online shopping*), estando disponível uma área segura (*https*) para pagamentos *online* com cartão de crédito. Serão também disponibilizadas outras formas de pagamento, como o *Paypal*, o MB NET e as referências multibanco.

O registo gratuito no *site* permitirá aos clientes o acesso a uma área reservada. Ao cederem dados sobre os seus interesses e gostos, será possível realizar acções de acordo com o perfil de cliente (CRM). Será ainda introduzida uma ferramenta que analise o tipo de navegação no *site* e os gostos dos clientes, direccionando-os para os produtos mais indicados.

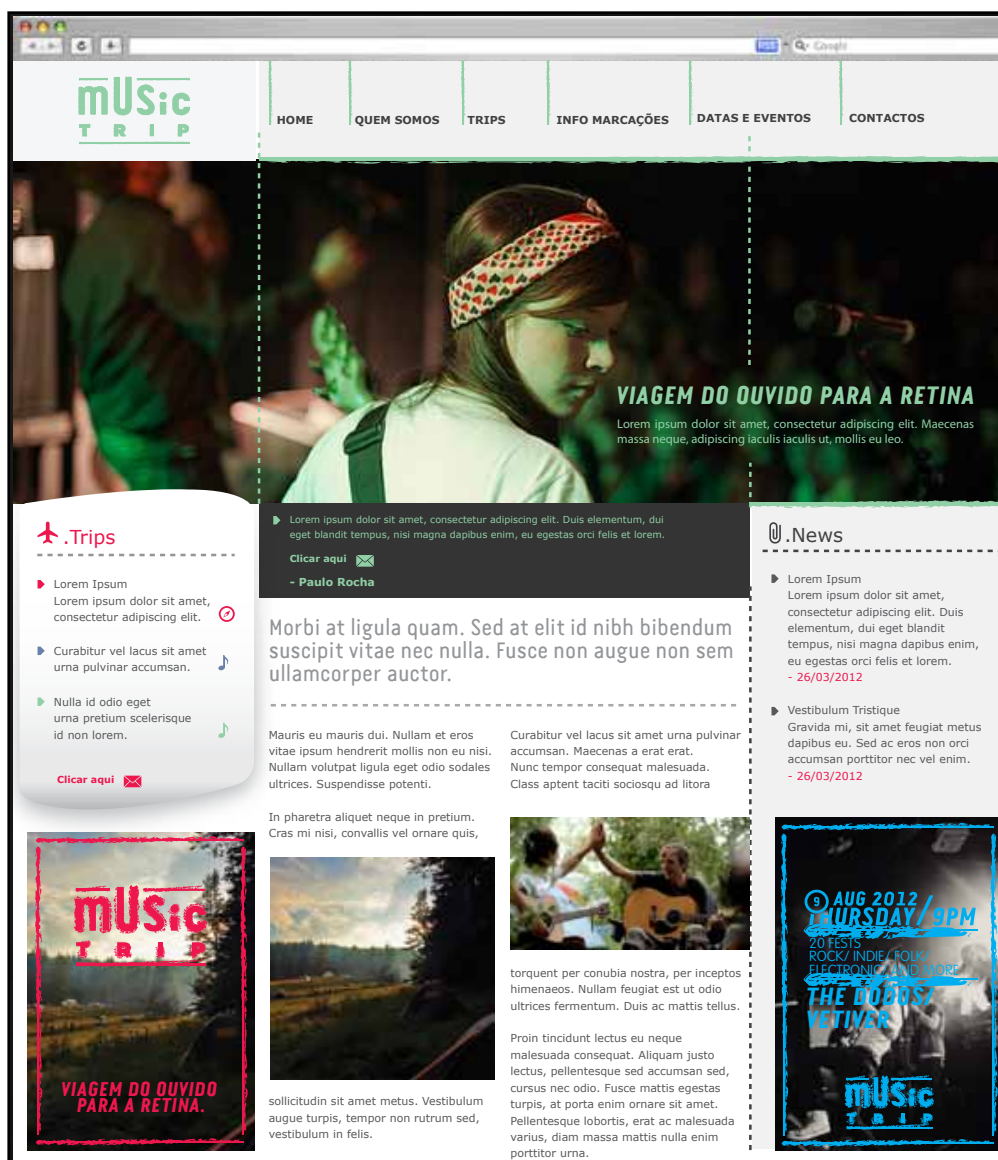


Figura 2 – Proposta de *layout* da página inicial do *site*. Fonte: própria

Na página inicial será disponibilizado um motor de busca por “palavras-chave” para que o utilizador possa navegar directamente até aos serviços pretendidos. A pesquisa poderá também ser feita por critérios, como o tipo de festival, o país, tipo de destino (urbano, praia, rural...), tipo de música, por banda/artista, por *budget* ou por data de viagem.

O *site* será dividido em cinco áreas principais: *Quem Somos* (identificação da empresa/agência), *Trips* (pacotes/serviços disponibilizados pela agência), *Festivais*

(divididos por categorias: *pop/rock/alternativa*, *electrónica*, *world music...*), *Notícias* (sobre os festivais, cartazes, promoções...) e *FAQ*³⁷.

O campo *Quem Somos* funcionará como comunicação institucional, dando a conhecer a empresa, os seus valores e o historial.

O separador *Festivais* dará informações em consonância com as prestadas pelos próprios festivais. Estarão disponíveis dados sobre a história do festival, cartazes anteriores, o que fazer nas redondezas, dicas de viagem, bem como a informação respeitante à edição do ano em curso (novidades, *line-up*, etc.). A componente visual é muito importante, pelo que fotografias atractivas do recinto, do público, dos palcos e das atracções acompanharão estas informações.

No separador *Trips* estará disponível toda a programação da agência. Serão fornecidos dados sobre os elementos constituintes do pacote (transporte, alojamento, bilhete e *transfers*), o itinerário, a tabela de preços bem como outros dados sobre as viagens. O utilizador poderá dar início de imediato ao processo de compra, adicionando os pacotes/serviços pretendidos ao “cesto de compras”.

Neste separador também estarão disponíveis os serviços individuais que permitem ao utilizador “construir” o seu próprio pacote de viagem ou adquirir apenas os serviços de que necessita (bilhete, *transfers*, voo...). Caso algum serviço/festival não esteja disponível, será disponibilizado um formulário para solicitação do mesmo.

No campo *Notícias*, os utilizadores ficarão a par das últimas notícias e novidades sobre os festivais, cartazes e destinos, bem como de promoções e novos produtos.

Por se tratar não só de um *website* de reservas *online* mas também de um novo produto, é natural que surjam questões e dúvidas da parte dos utilizadores. A área de *FAQ* com as questões mais comuns, dará respostas em tempo real às dúvidas dos utilizadores. Isto evitará adiamentos na compra ou desconfiança relativamente ao produto, por não saberem como funciona o processo de aquisição.

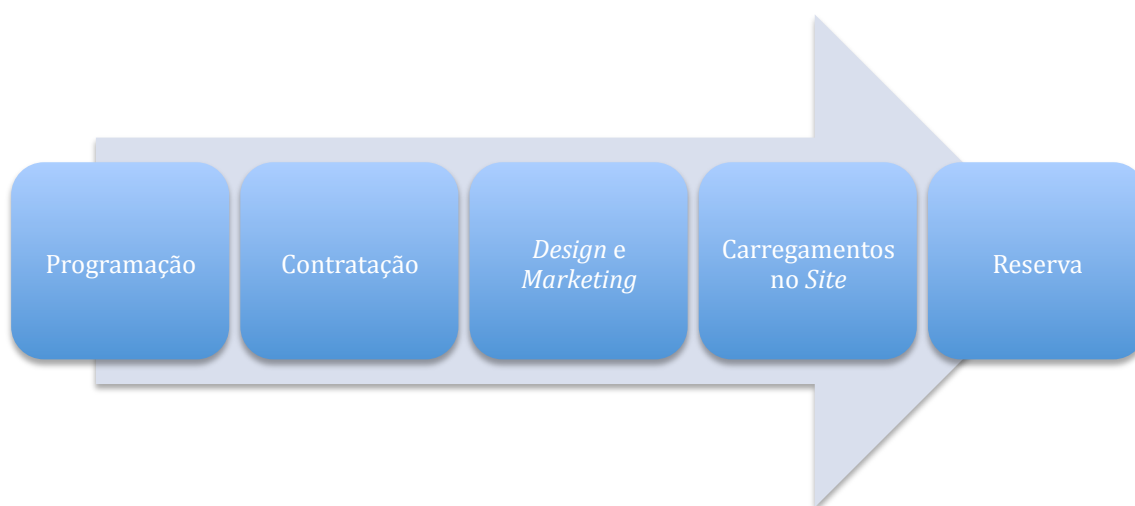
³⁷ *FAQ* – Acrónimo da expressão inglesa *Frequently Asked Questions*.

11.2. Processos

Como empresa prestadora de serviços (através de contratação directa e via outras plataformas *online*), disponíveis essencialmente através do seu *site* e com reserva em tempo real, é importante delinear todos os processos, para que não existam falhas na prestação do serviço.

Assim, na gestão da *MusicTrip* foram considerados cinco processos principais, presentes na figura 3:

Figura 3 – Processo operacional da *MusicTrip* (vertente empresarial)



Fonte: própria

O primeiro processo é o da **programação**, com a tomada de decisão relativa aos festivais/produtos prioritários. Os produtos a oferecer serão primeiro pensados e definidos antes de serem contratados. A gerência definirá os pacotes turísticos de programação própria e aqueles que serão operados por terceiros. Serão ainda designados todos os serviços individuais necessários para a plataforma de *dynamic packaging*. É ainda nesta fase que se recolhem todas as informações necessárias à viagem, posteriormente disponibilizadas aos clientes.

O processo seguinte é o da **contratação**, na óptica da agência, feita com, pelo menos, um ano de antecedência, com vista à obtenção de boas tarifas, disponibilidades e *releases*³⁸. Será criado um historial das ofertas aceites e rejeitadas (que permita acompanhar a evolução de preços, vendas e outros dados) e uma base de dados de fornecedores que alargue o leque de opções, evitando a dependência de um fornecedor único.

Uma parte importante do processo produtivo é o *layout* e a componente visual dos produtos. O **Marketing** estabelecerá o *design* dos produtos e serviços bem como a estratégia de comunicação mais indicada.

Os pacotes serão colocados à disposição do cliente, depois de programados e contratados com os respectivos fornecedores. Serão efectuados todos os **carregamentos no site**, ou seja, será disponibilizada informação sobre os produtos, preços e condições gerais. É nesta fase que os pacotes e serviços ficam disponíveis para reserva *online* em tempo real.

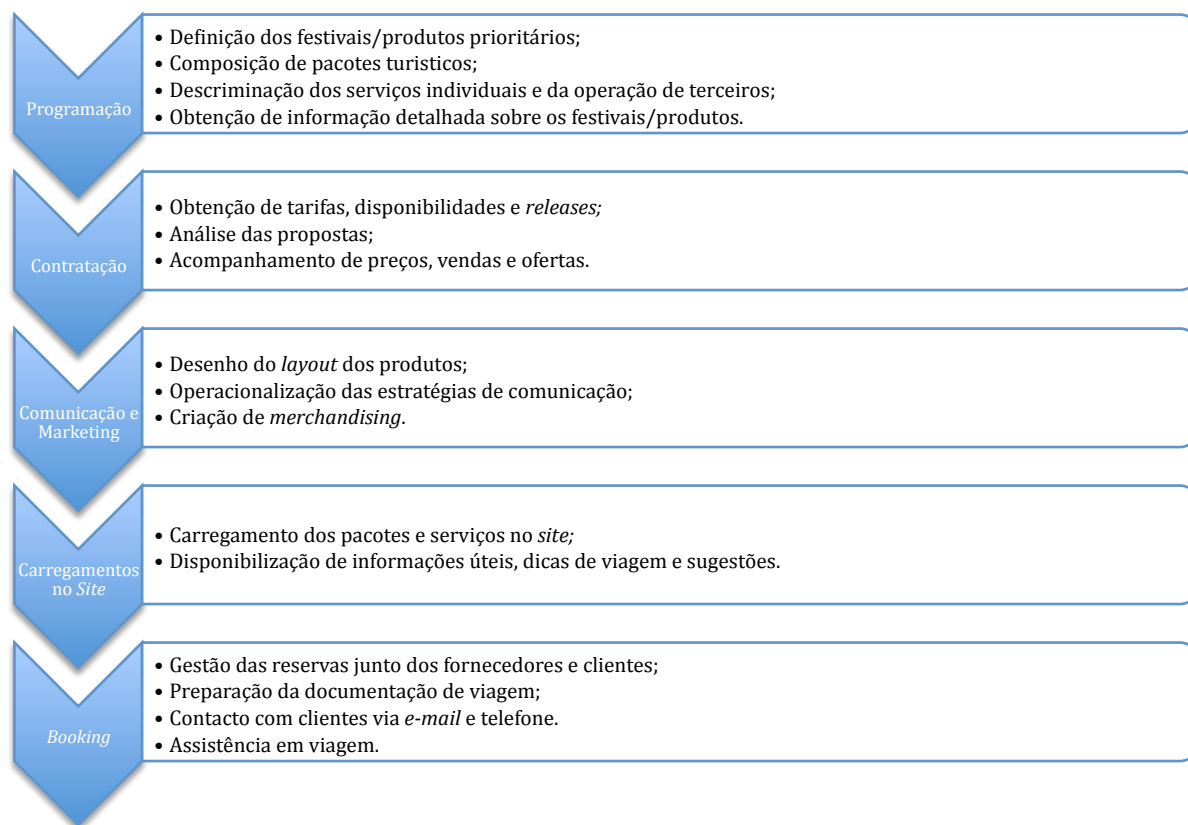
Por fim, é feita a gestão das **reservas** e dos diversos *allotments*³⁹, sendo solicitados os pagamentos (recebimento de clientes e pagamento aos fornecedores), enviada a documentação e feita a assistência em viagem aos clientes.

³⁸ *Release* – data limite para cancelamento de um bloqueio sem gastos, i.e., data até à qual o bloqueio está garantido com as condições previamente contratadas.

³⁹ *Allotment* – bloqueio pela agência, de unidades de alojamento, lugares de avião, bilhetes para festivais, entre outros, num fornecedor.

O ciclo da operação apresenta a seguinte sequência, patente na figura 4:

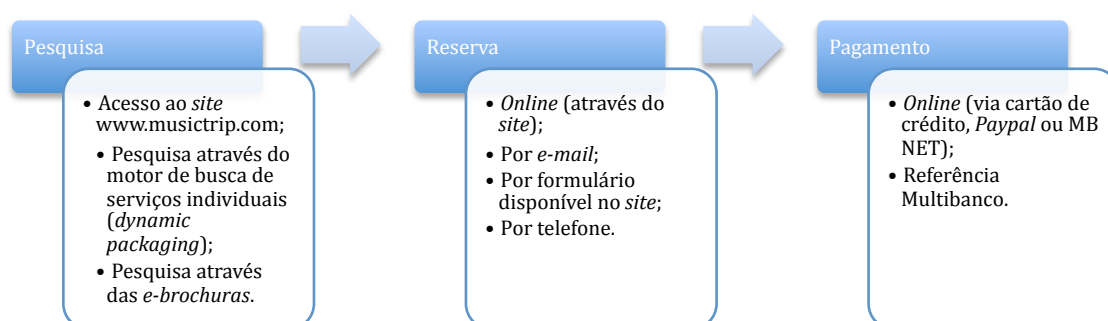
Figura 4 – Actividades de cada processo da *MusicTrip*



Fonte: própria

Os procedimentos de reserva, na óptica dos clientes, são resumidos na figura 5:

Figura 5 – Procedimentos de reserva (óptica do cliente)



Fonte: própria

O objectivo é que todos os processos e procedimentos sejam simples, tanto do lado da procura como do lado da oferta, reduzindo tempos de resposta.

11.3. Política de Qualidade

“Os consumidores embora dependentes de outros em larga escala, exigem garantias acrescidas da qualidade dos produtos” (Pires, 2010, p. 19). Como qualquer outra empresa, para se manter em actividade, a *MusicTrip* necessita de prestar uma atenção redobrada à qualidade dos seus produtos e serviços, dadas as exigências actuais dos clientes e da legislação em vigor.

Tais pressupostos implicam a implementação de um sistema de garantia da qualidade que permitirá a fidelização dos actuais (e potenciais) clientes. Por outro lado, garantirá aos responsáveis da empresa que um bom serviço é prestado ao mínimo custo possível, obtendo-se uma maximização de resultados (Costa e Ribeiro, 2007; Pires, 2010). Este sistema proporciona a eliminação de custos desnecessários (geralmente elevados), como a gestão de reclamações pela “não qualidade” dos serviços e serve de argumento comercial junto da concorrência.

Como refere Pires (2010, p. 22), a primeira fase de implementação do sistema implica a “identificação das necessidades do utilizador e da sua expressão em termos das funções que este [produto] deve desempenhar”. Serão desta forma designados requisitos fundamentais para a actividade da empresa.

O objectivo é fomentar a melhoria contínua dos produtos e serviços da *MusicTrip* e adequá-los às necessidades dos clientes, expostas através de sugestões ou reclamações. A satisfação das necessidades e desejos dos clientes é a razão de ser de qualquer empresa. Por este facto, a *MusicTrip* pretende manter uma relação duradoura com os seus clientes, focalizando toda a sua estratégia no sentido de lhes proporcionar os recursos para viverem uma experiência única e memorável quando decidem participar nos festivais de música.

Cumprida esta fase e depois de apresentados os produtos e serviços disponibilizados pela *MusicTrip*, será aplicado o modelo proposto por Pires (2010, p. 26), designado por “Ciclo da Qualidade”, conforme figura 6.

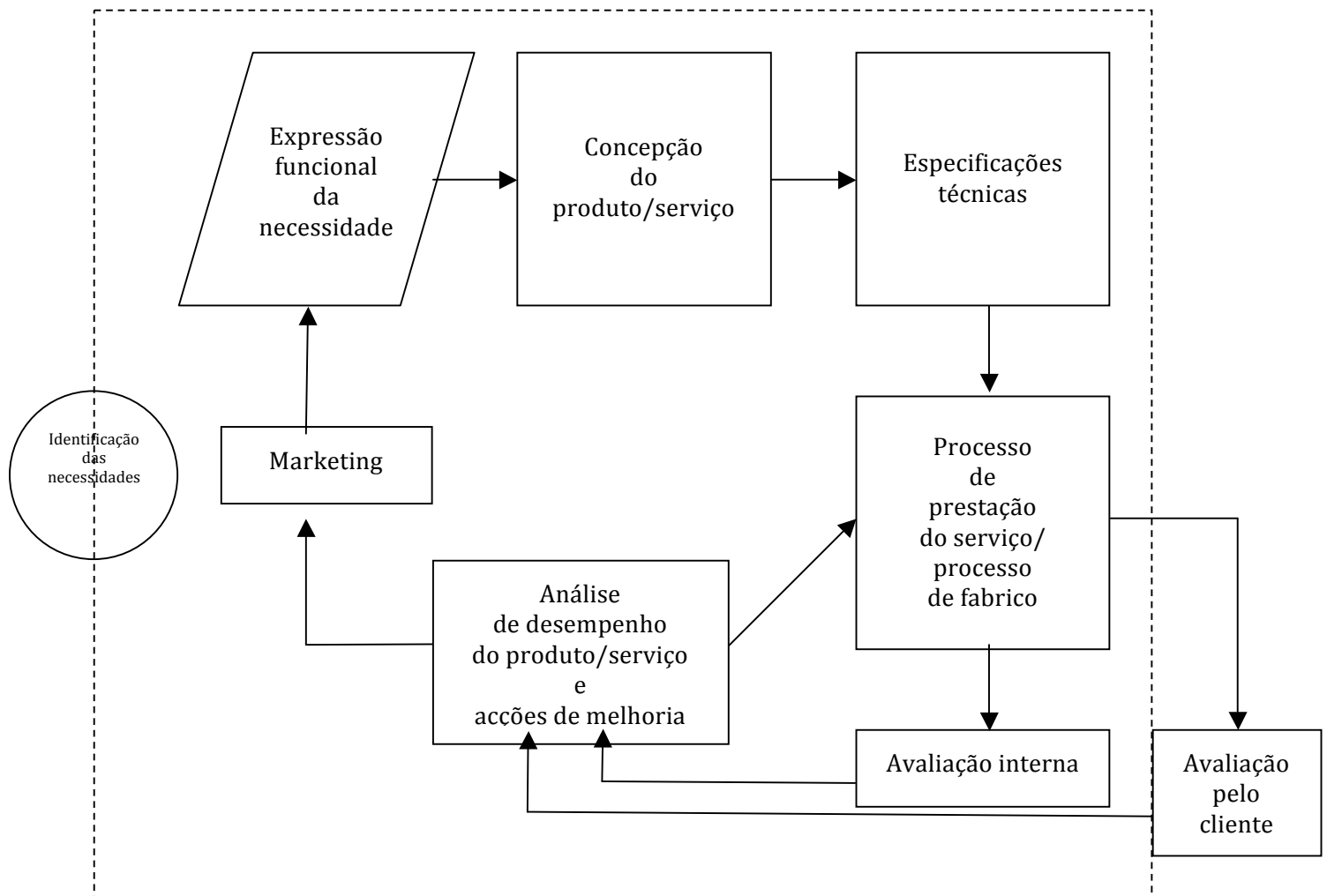


Figura 6 – Ciclo da Qualidade. Fonte: própria (adaptada de Pires, 2007)

Será criado um manual de qualidade da empresa, adaptado da proposta de Pires (2010, p. 60-62). Após a prestação do serviço, será enviado para cada cliente um inquérito de satisfação e feito o *follow-up* do mesmo, evitando que as viagens menos bem sucedidas gerem um corte na relação comercial.

A médio prazo, serão encetados esforços pela gerência para a implementar o Sistema de acordo com a norma de gestão da qualidade NP EN ISO 9001/2008.

12. Plano de Recursos Humanos

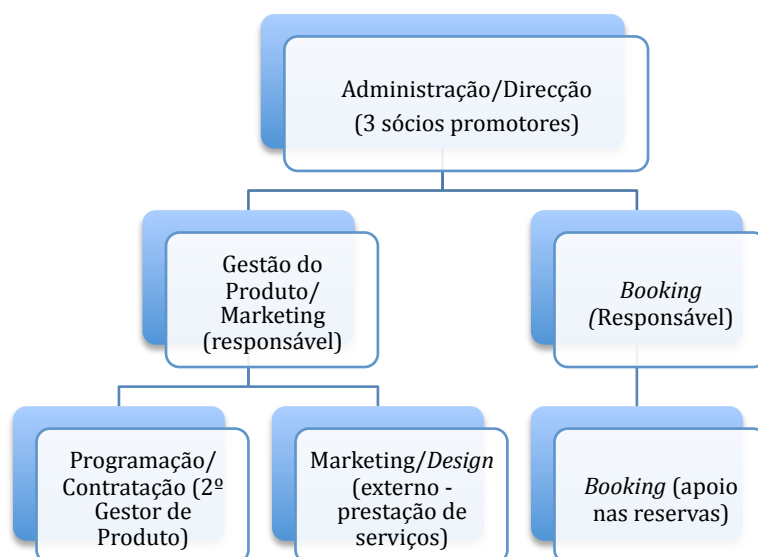
O turismo é uma actividade de pessoas para pessoas que carece de uma boa estrutura de recursos humanos, com a formação e as competências necessárias para o seu desenvolvimento.

Como Pina e Cunha *et al.* (2010, p. 63) referem, “embora muitas das práticas de RH [recurso humanos] tenham por origem e destino empresas de grande dimensão, também as PME podem derivar vantagens das melhores práticas de GRH [gestão de recursos humanos]”. Assim sendo, será estabelecida uma articulação cuidada entre a perspectiva do desenvolvimento do negócio e a gestão estratégica de RH. O objectivo é potenciar o capital humano da empresa para melhor atingir os objectivos do projecto (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

12.1. Estrutura Organizacional

A empresa terá uma estrutura pequena (figura 7), composta por quatro colaboradores, sendo algumas tarefas preenchidas com recurso a serviços externos (*outsourcing*).

Figura 7 - Estrutura orgânica da *MusicTrip*



Fonte: própria

Como já foi referido, a *MusicTrip* é composta por três sócios promotores. O sócio maioritário funcionará como verdadeiro investidor, não exercendo nenhum cargo de trabalho na estrutura da empresa. Agirá apenas como consultor na tomada de decisões. Os outros dois sócios terão parte activa na gestão e na estrutura organizativa da empresa. Ambos farão parte da gerência/direcção, sendo que um deles acumulará essas funções com a de responsável pela Contratação/Programação (gestão de produto) e pelo Marketing/Comunicação, e o segundo será responsável pelas reservas. Ambos terão um contrato de trabalho efectivo a tempo inteiro.

Será contratado um segundo gestor de produto, para apoiar a Contratação/Programação, e uma pessoa para as reservas, com a categoria de técnico de turismo de 3ª.

O princípio é que cada colaborador seja especialista na sua função mas que consiga apoiar outras funções em caso de necessidade, não estando limitado apenas às suas competências funcionais.

Será elaborada uma descrição das tarefas associadas a cada função, facilitando o recrutamento e a gestão do desempenho/compensação, posição defendida por Pina e Cunha *et al.* (2010, p. 175): “conhecendo o conteúdo de uma função, deverá ser possível identificar atributos comportamentais que diferenciem empregados eficazes e menos eficazes”. De seguida são apresentadas, de forma concisa, as funções principais na estrutura da empresa, indicando-se as responsabilidades, principais tarefas e especificações de cada uma:

Funções:

Gestor de Produto

Departamento: Programação/Contratação

Responsabilidades: programar e desenhar os pacotes de viagem, efectuando pesquisas de mercado, quer a nível de festivais, quer de serviços e fornecedores.

Principais tarefas: É sua função contactar os diversos fornecedores (companhias aéreas, hotéis, festivais, agentes locais, etc.) e realizar contratos que permitam obter os melhores serviços, tarifas e condições possíveis. Tem por dever desenvolver argumentos de venda para cada produto (que farão parte das acções de comunicação e *marketing* da empresa), elaborados a partir do seu vasto conhecimento do produto e adquirido através de viagens de inspecção aos diversos destinos/festivais. É também sua responsabilidade atender as dúvidas técnicas e sugestões dos clientes sobre os produtos.

Especificações da função:

- Licenciatura na área do Turismo/Marketing Turístico;
- Experiência mínimo de dois anos em operador turístico;
- Elevada capacidade de organização e criatividade;
- Capacidade para lidar com situações de *stress* e elevado volume de trabalho.

Técnico de Turismo

Departamento: *Booking* (reservas)

Responsabilidades: coordenar todo o processo de reservas, desde o pedido ao envio da documentação de viagem.

Principais tarefas: responsabilidade por todo o processo de reservas, quer as efectuadas através do *site* quer por outros meios (*e-mail*, telefone ou outras). É ainda seu dever a boa gestão dos diversos *allotments* disponibilizados para venda. Efectuará todos os pedidos necessários aos diversos fornecedores, sempre que estes já não estejam disponíveis no *site*. O *booking* contacta ainda com os clientes relativamente a pagamentos, documentações e apoio em viagem.

Especificações da função:

- Formação profissional, de preferência licenciatura, na área do Turismo;
- Experiência mínimo de dois anos em agência de viagens ou operador turístico;

- Elevada capacidade de organização;
- Competência para lidar com pessoas, nas diversas formas de comunicação (falado, escrito e corporal).

Não havendo nenhum especialista em *marketing* e *design* na estrutura da *MusicTrip*, estas acções serão desenvolvidas com recurso ao serviço externo de um *freelancer* (*part-time* em regime de prestação de serviços), que fará o acompanhamento do negócio, respeitando os objectivos da empresa.

Designer

Departamento: *Marketing*

Responsabilidades: propor e desenvolver acções de publicidade e comunicação, apresentando-as para consideração dos gerentes/gestores de produto.

Principais tarefas: apresentação de propostas para acções de *marketing* e comunicação, desde o aspecto visual do *site* ao *design* das *e-brochuras*, brindes e documentação de viagem. É ainda seu dever efectuar o *clipping* do projecto.

Especificações da função:

- Licenciatura na área do Marketing/Design Gráfico;
- Experiência mínimo de um ano em agências de comunicação;
- Criatividade;
- Capacidade de resposta rápida a prazos apertados.
-

A via seguida no *marketing/design* será aplicada aos serviços de contabilidade, com recurso a um TOC (Técnico Oficial de Contas), em regime de *outsourcing*, que será responsável pela contabilidade e fiscalidade da empresa, e funcionará como consultor para a gestão financeira da mesma.

12.2. Formação

É imprescindível que o projecto apresente uma política de formação contínua, possibilitando aos seus colaboradores:

- 1) Aprenderem novos conhecimentos que lhes permitam realizar a sua função da melhor maneira;
- 2) Enriquecerem-se individualmente do ponto de vista intelectual, emocional e operacional. Ao dotar os seus colaboradores de novos conhecimentos e capacidades, permitindo-lhes uma melhor execução das suas funções, o desempenho da empresa será melhorado.

Por outro lado, a formação é percebida pelos colaboradores como um sinal do interesse da empresa pelos mesmos, estimulando-os a uma atitude recíproca, com maior empenho e motivação (Pina e Cunha *et al.*, 2010).

A *MusicTrip* terá uma política de formação contínua, especialmente a nível dos produtos (destinos e festivais), *softwares* e aplicações (*Galileo®*, *Excel®*, *Outlook®*...) e competências técnicas (atendimento telefónico, finanças para não financeiros...). No âmbito da política de formação, são atribuídas a cada colaborador mais de 35 horas anuais de formação, excendendo as obrigatórias por lei, conforme o n.º 2 do Artigo 131º do Código do Trabalho.

Anualmente serão identificadas as necessidades de formação da empresa, sendo concebido um plano de formação em conformidade, plano este que deve ser implementado e funcionar como um meio para as satisfazer (Pires, 2010).

Para que cada colaborador exerça o seu trabalho da melhor forma possível, serão promovidas viagens educacionais (*fam trips*) aos diversos destinos/festivais, proporcionando um maior conhecimento do produto e consequentemente uma maior capacidade de resposta às dúvidas dos clientes.

12.3. Gestão de Desempenho

Para que a *MusicTrip* consiga avaliar a eficácia da sua estratégia e atinja os seus objectivos, é essencial a implementação de um sistema de gestão do desempenho, que verifique onde se encontram as limitações e as fragilidades do processo produtivo, permitindo desenvolver acções preventivas, correctivas e de melhoria. Neste sentido, anualmente será feita uma avaliação pela chefia a cada colaborador, que por sua vez fará a sua própria autoavaliação. Serão analisados aspectos como a assiduidade, a pontualidade, o relacionamento (com colegas, fornecedores e clientes), o contributo para os resultados operacionais, a responsabilidade, entre outros. O resultado desta avaliação servirá de base para a política de compensação da empresa.

Os colaboradores da *MusicTrip* são também clientes internos e é fundamental mantê-los plenamente motivados, empenhados e satisfeitos. Para isso, será implementado um sistema de gestão de recompensas baseado em benefícios que vão para além das retribuições obrigatórias por lei.

Todos os colaboradores terão condições especiais ao recorrerem aos serviços da empresa, bem como acesso a *fringe benefits – upgrade* do seguro de saúde, condições especiais com determinadas entidades bancárias, celebração de uma parceria com um ginásio, entre outros serviços.

Sempre que os resultados financeiros da empresa o permitam, será atribuída um montante variável, sob a forma de bónus monetário, tendo em consideração o desempenho anual de cada colaborador. O objectivo da política de remunerações e recompensas é tratar os colaboradores de forma equitativa mas não igualitária – quanto melhor o seu desempenho, melhor a sua recompensa.

Será ainda desenvolvido um código de ética e de responsabilidade social, constituindo um guia orientador do relacionamento dos colaboradores com os diversos *stakeholders* do projecto.

13. Plano Financeiro

O plano financeiro foi desenvolvido com o recurso a uma folha de cálculo disponibilizada no *website* do IAPMEI⁴⁰, utilizada para candidaturas ao programa FINICIA.

13.1. Pressupostos

Este projecto tem data de implementação prevista para Janeiro de 2013 e os pressupostos foram os seguintes:

- Taxa de IVA: 23%;
- Taxa de variação dos preços (ano): 3%;
- Taxa média de IRC: 25%;
- Taxa média de IRS: 15%.

Por se tratar de uma agência *online*, os serviços serão fornecidos mediante um pré-pagamento, pelo que foram considerados zero dias de prazo médio de recebimento. O prazo médio de pagamento a fornecedores será de 30 dias a contar da data de recebimento da factura.

13.2. Volume de Negócios

Dada a extensa oferta da empresa, com margens e preços diferenciados, a previsão do volume de negócios incidiu sobre os pacotes turísticos próprios para os festivais sobre os quais recaíram as preferências dos inquiridos no estudo de mercado. No que toca às vendas para mercados europeus, as previsões foram

⁴⁰ Em <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12> acedido a 27/11/12.

feitas com base no número de participantes indicado pelas promotoras dos festivais nacionais⁴¹, sendo objectivo da *MusicTrip* canalizar uma parte para si. Foram consideradas apenas as margens de lucro, onde incidirá a taxa de IVA.

Para o mercado nacional, estão previstos, no 1.º ano, 505 passageiros vendidos (1 passageiro = 1 pacote) (tabela 9), que representam uma margem de 49.401,45 € decorrente de 402.495 € de facturação prevista. Sobre esta margem será aplicada a taxa de 23% de IVA.

Tabela 9 – Previsão de vendas do mercado nacional no 1.º ano

Pacote	N.º Pax Vendidas	PVP	Facturação	Margem de Lucro	Total Margem
<i>Glastonbury e Londres – Performing Arts</i>	50	869,00 €	43.450,00 €	111,73 €	5.586,50 €
<i>Glastonbury – Just Fun</i>	75	579,00 €	43.425,00 €	70,01 €	5.250,75 €
<i>Primavera @ Barcelona</i>	150	799,00 €	119.850,00 €	103,44 €	15.516,00 €
<i>Coachella Music&Arts</i>	30	1.859,00 €	55.770,00 €	175,74 €	5.272,20 €
Outros	200	700,00 €	140.000,00 €	88,88 €	17.776,00 €
Total	505	---	402.495,00 €	---	49.401,45 €

Fonte: própria.

Para o mercado europeu estimam-se 795 passageiros (tabela 10), especialmente para os três principais festivais nacionais receptores. Conseguir-se-ão margens maiores, na ordem dos 82.000 €, e uma facturação de cerca de 600.000 €.

⁴¹ Ver 9.1 – Fontes secundárias, pág. 55-56.

Tabela 10 – Previsão de vendas do mercado europeu no 1.º ano

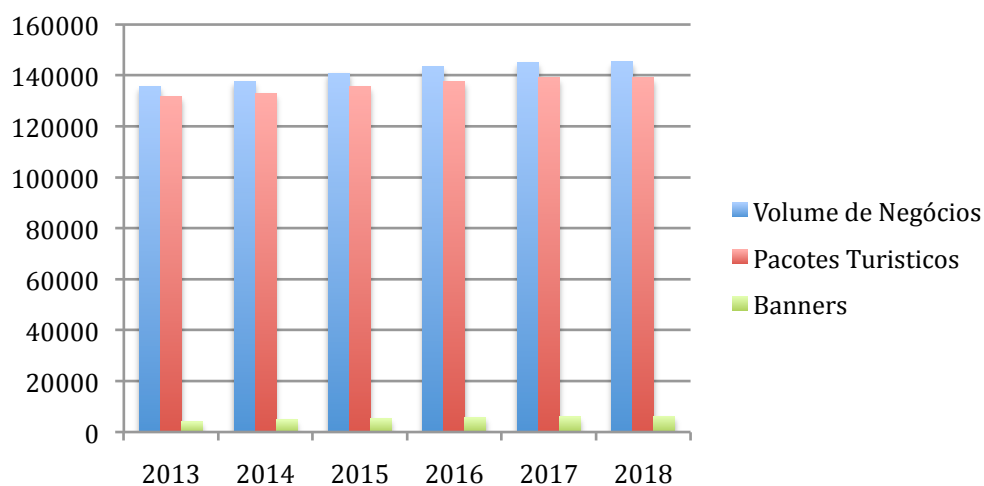
Pacote	N.º Pax Vendidas	Facturação	Total Margem
<i>Feeling Optimus @ Alive</i>	375	313.625,00 €	43.368,50 €
<i>Super Bock Super Rock</i>	90	56.910,00 €	7.963,20 €
<i>Optimus Primavera Sound</i>	200	138.300,00 €	19.406,50 €
Outros	130	91.000,00 €	11.554,40 €
Total	795	599.835,00 €	82.292,60 €

Fonte: própria

O *site* da *MusicTrip* será também utilizado para venda de *banners*, especialmente de promoção aos festivais nacionais. Esta medida visa, sobretudo, atenuar o investimento em comunicação e publicidade. Para o 1.º ano, está orçamentada a venda de 80 *banners*.

O gráfico 8 reflecte as previsões do volume de negócios, quer de pacotes turísticos, quer de banners.

Gráfico 8 – Evolução do Volume de Negócios – previsões (em €)



Fonte: própria

13.3. Fornecimentos e Serviços Externos

Esta rubrica terá componentes variáveis e fixas, directamente influenciadas pela maior ou menor actividade da empresa. Por exemplo, o valor da renda de instalação da empresa no Ninho de Empresas da DNA Cascais será um valor fixo, limitado a 36 meses, mas que permite durante este período, evitar outros custos como Água, Limpeza ou Vigilância. Com 25 m² de área, o valor mensal será de 200 € (25 m² x 8 €)⁴².

Parte do investimento será aplicado em publicidade, através da Internet e da publicação de anúncios em revistas e jornais destinados ao público-alvo. Serão utilizados anúncios de 1/4 página em três publicações preferenciais: revista mensal *Blitz* e suplementos do jornal Público – *Ípsilon* (6ª feira) e *Fugas* (sábado). Para a revista *Blitz*, o valor será de 900 € (sem localização predefinida); para o *Ípsilon* 1.556 € (página ímpar) e para a revista *Fugas* 885 € (página ímpar). O valor orçamentado para publicidade no 1.º ano é de 27.624 € (tabela 11).

Tabela 11 – FSE (Publicidade) – previsão anual (em €)

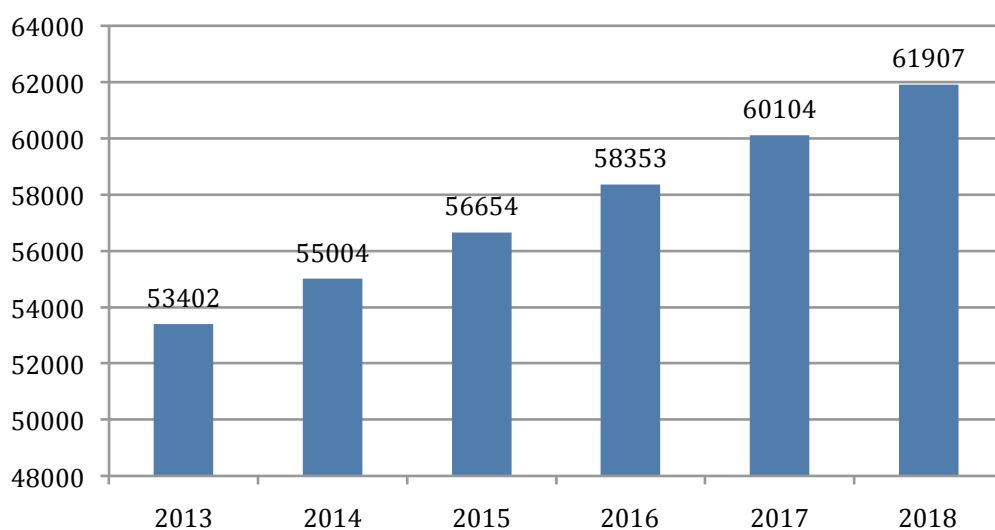
Item	Valor unitário	Quantidade	Contabilizado
<i>Banners</i> em <i>Sites</i> Música	70,00 €	40	2.800,00 €
<i>Flyers</i> publicitários	0,05 €	2500	125,00 €
1/4 página de publicidade <i>Blitz</i>	900,00 €	5	4.500,00 €
1/4 página publicidade <i>Ípsilon</i>	1.556,00 €	9	14.004,00 €
1/4 página publicidade <i>Fugas</i>	885,00 €	7	6.195,00 €
Total (s/IVA)			27.624,00 €
Valor médio mensal (s/ IVA)			2.302,00 €

Fonte: própria

⁴² Ver Anexo IX – Preços e condições de pagamento do Ninho de Empresas DNA Cascais, pág. 168.

No primeiro ano do projecto, os FSE atingirão 53.402 € (gráfico 9), tendo como principais componentes os Honorários, a Publicidade e Propaganda, e a Comunicação.

Gráfico 9 – Evolução das despesas com FSE – previsões (em €)



Fonte: própria

13.4. Custos com o Pessoal

A estrutura de RH dever-se-á manter ao longo do projecto, não existindo grandes flutuações nos gastos com o Pessoal. Considerou-se uma taxa anual de aumento de vencimentos e subsídio de almoço de 1%. No 1.º ano totalizará 61.224 €, incluindo 750 € de formação (tabela 12).

Tabela 12 – Previsões de Gastos com o Pessoal (em €)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Vencimentos						
Gerência/Administração	25.200	25.452	25.707	25.964	26.223	26.485
Pessoal	19.180	19.372	19.566	19.761	19.959	20.158
Encargos	9.910	10.009	10.109	10.211	10.313	10.416
Seguros Acidentes de Trabalho	444	448	453	457	462	466
Sub. Alimentação	5.740	5.798	5.856	5.914	5.973	6.033
Formação	750	750	750	750	750	750
Total Gastos com Pessoal	61.224	61.829	62.440	63.057	63.680	64.309

Fonte: própria

13.5. Fundo de Maneio

Em Necessidades de Fundo de Maneio foram contabilizados 1.250 € de reserva de segurança de tesouraria, para evitar eventuais quebras de caixa. Não será necessária a concessão de créditos a clientes, uma vez que todos os produtos/serviços são pagos antecipadamente. Como Recursos de Fundo de Maneio são consideradas as dívidas ao Estado (entrega do valor do IVA e do IRC) e aos fornecedores (pagamento a 30 dias).

A *MusicTrip* regista um investimento em Fundo de Maneio⁴³ negativo ao longo do período de vida útil do projecto, necessitando apenas momentaneamente, no 5.º ano de actividade, de 171 € (justificados pelo investimento efectuado nesse ano em equipamento informático).

13.6. Investimento

Conforme é descrito na tabela 13, o investimento inicial em Capital Fixo totaliza 68.510 €. O imobilizado incorpóreo, em especial o *website* e o *software*/licenças de utilização, recolhe uma fatia considerável deste investimento, efectuado no primeiro ano do projecto. Serão, também, adquiridos equipamentos indispensáveis à actividade da empresa, como computadores, impressoras e material de escritório, estando prevista a actualização de computadores a cada quatro anos. São, por isso, contabilizados 9.000 € de investimento em 2017 (5.º ano de actividade).

⁴³ Ver Anexo XI –Fundo de Maneio Necessário – Previsões, pág. 170.

Tabela 13 – Quadro Resumo do Investimento (em €)

	Orçamento	Aplicado
Imobilizado Incorpóreo		
Despesas de Instalação (Empresa na Hora)	360,00	400,00
Propriedade Industrial e O. Direitos		
RNAVT	1.500,00	1.500,00
FGVT	2.500,00	2.500,00
Outro Imobilizado Incorpóreo		
<i>Website</i>	37.300,00	45.000,00
<i>Softwares/Licenças</i>	-	5.000,00
Total Imobilizado Incorpóreo	-	54,360,00
Imobilizado Corpóreo		
Equipamento básico		
Material Informático		
Computadores	8.221,00	9.000,00
Servidores	2.762,00	3.000,00
Impressoras/Faxes	253,95	300,00
IPad	324,39	350,00
Equipamento Administrativo		
Mobiliário de Escritório	-	1.500,00
Total Imobilizado Corpóreo	-	14.150,00
Total Imobilizado	-	68.510,00

Fonte: própria

Em 2013, o Investimento em Fundo de Maneio é negativo em 20.945 €, e se adicionado o Investimento em Capital Fixo a este montante, é obtido um Investimento inicial no valor de 47.565 €.

13.7. Financiamento

Para a cobertura do investimento inicial, serão utilizados capitais próprios dos três sócios promotores. A empresa não fica assim sujeita a financiamento externo nem a flutuações nas taxas de juro, embora subsista o risco para os investidores. As necessidades de investimento no 1.º ano serão cobertas pelo Capital Social da empresa, no valor de 35.000 €, e pelos Meios Libertos do projecto, na ordem dos 21.000 €. Nos anos seguintes, as necessidades de financiamento⁴⁴ serão satisfeitas pelos Meios Libertos do projecto.

Com estes pressupostos, a empresa conseguirá chegar ao 6.º ano de actividade com um saldo de tesouraria acumulado⁴⁵ de 99.308 €.

13.8. Demonstração de Resultados e Balanço Previsionais

A Demonstração de Resultados (tabela 14) apresenta um Resultado Líquido (RL) positivo ao longo da vida útil do projecto. O valor desta rubrica (RL) é menor nos três primeiros anos, facto que é justificado por um maior valor amortizado. No 4.º ano de actividade, o RL atinge os 14.695 €.

⁴⁴ Ver anexo XIII – Financiamento, pág. 172.

⁴⁵ Ver anexo XIV – Plano de Financiamento, pág. 173.

Tabela 14 – Demonstração de Resultados Previsional (em €)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Prestações de Serviços	135.694	137.611	140.616	142.899	144.379	144.485
Volume de Negócios	135.694	137.611	140.616	142.899	144.379	144.485
Outros custos variáveis (FSE)	15.221	15.678	16.148	16.633	17.132	17.646
Margem Bruta de Contribuição	120.473	121.933	124.468	126.266	127.248	126.840
	89%	89%	89%	88%	88%	88%
FSE- Custos Fixos	38.180	39.326	40.505	41.720	42.972	44.261
Resultado Económico	82.292	82.607	83.962	84.545	84.276	82.578
Custos com o Pessoal	61.224	61.829	62.440	63.057	63.680	64.309
% de Vendas	45%	45%	44%	44%	44%	45%
EBITDA	21.068	20.778	21.523	21.489	20.596	18.269
Amortizações	21.025	21.192	21.358	3.405	4.830	2.300
EBIT	43	-413	164	18.084	15.766	15.969
Proveitos Financeiros	174	611	1.060	1.510	1.664	1.986
RESULTADO FINANCEIRO	174	611	1.060	1.510	1.664	1.986
RAI	217	198	1.224	19.594	17.430	17.955
Impostos sobre os lucros	54	50	306	4.898	4.358	4.489
RESULTADO LÍQUIDO	163	149	918	14.695	13.073	13.467

Fonte: própria

Relativamente ao Balanço Previsional (tabela 15), constata-se a inexistência de Dívidas a Instituições de Crédito, sendo o Passivo composto apenas por dívidas a fornecedores e ao Estado. O RL é sempre positivo ao longo dos seis anos do projecto, totalizando 13.467 € no último ano.

Tabela 15 – Balanço Previsional (em €)

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVO						
Imobilizado						
Imobilizado Incorpóreo	54.360	54.860	55.360	55.860	56.360	56.860
Imobilizado Corpóreo	14.150	14.150	14.150	14.150	23.150	23.150
Amortizações Acumuladas	21.025	42.217	63.575	66.980	71.810	74.110
Existências						
Créditos de curto prazo						
Disponibilidades	9.926	31.820	54.234	76.771	84.461	100.558
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL ACTIVO	57.411	58.613	60.169	79.801	92.161	106.458
CAPITAL PRÓPRIO						
Capital Social	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000	35.000
Reservas de reavaliação						
Reservas e Resultados Transitados		163	311	1.229	15.925	28.997
Resultados Líquidos	163	149	918	14.695	13.073	13.467
TOTAL CAPITAIS PRÓPRIOS	35.163	35.311	36.229	50.925	63.997	77.464
PASSIVO						
Provisão para impostos						
Dívidas a 3º - M/L Prazo						
Dívidas a 3º - Curto Prazo						
Dívidas a Instituições de Crédito						
Dívidas a Fornecedores	5.333	5.493	5.658	5.827	6.002	6.182
Estado e Outros Entes Públicos	16.916	17.809	18.283	23.049	22.162	22.812
Acréscimos e Diferimentos						
TOTAL PASSIVO	22.249	23.302	23.940	28.876	28.164	28.994
TOTAL PASSIVO + CAP. PRÓPRIOS	57.411	58.613	60.169	79.801	92.161	106.458

Fonte: própria

13.9. Indicadores Económicos e Financeiros

Indicadores económicos e económicos-financeiros⁴⁶

A taxa de crescimento do negócio foi de 1% nos 1.º e 4.º anos e de 2% nos 2.º e 3.º anos do projecto. A eficiência operacional da empresa situar-se-á entre os 18% (2014 - 2016) e 14% em 2018. A rentabilidade líquida das vendas apresenta taxas da ordem dos 10%, de 2016 a 2018.

Os gastos com o pessoal atingem um peso de 45% nos proveitos operacionais ao longo do período de vida útil do projecto.

O ROI (*Return On Investment*) é positivo (2%) em 2015, sendo de 18% em 2016 e de 14% em 2017.

Indicadores financeiros e de liquidez⁴⁶

O rácio de Autonomia Financeira foi de 60% em 2014 e aumenta até aos 73% em 2018, não se esperando qualquer endividamento de médio/longo prazo. A empresa apresenta um excelente rácio de solvabilidade (152% em 2014, aumentando até aos 267% em 2018).

Os indicadores de liquidez (geral e reduzida) registam valores elevados (superiores a 100%), pelo que a empresa terá grande capacidade para cumprir os seus encargos imediatos e de curto prazo.

Indicadores de risco do negócio⁴⁶

O Ponto Crítico (em valor) varia entre os 138.077 € obtidos em 2014 e os 126.294 € em 2018. A margem de segurança do negócio apresenta valores nulos nos dois primeiros anos mas a partir de 2016 já é positiva, variando entre os 14% e os 17%.

⁴⁶ Ver anexo XV – Indicadores, pág. 174.

13.10. Avaliação

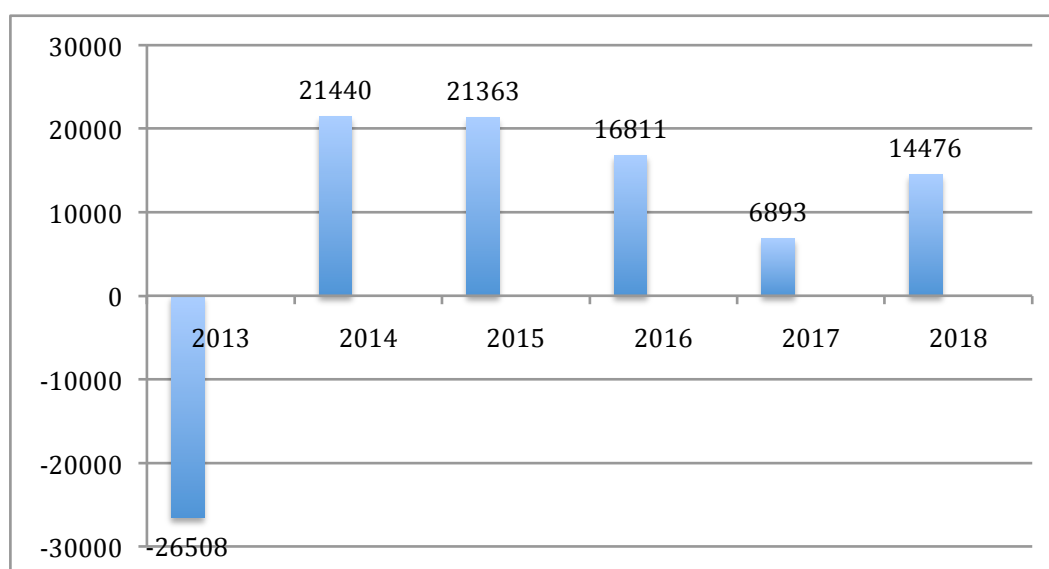
Perspectiva do Projecto⁴⁷

O Custo Médio Ponderado de Capital (WACC) apurado através da fórmula implícita e constante na folha de cálculo, situou-se na ordem dos 13%.

Também foi considerada nos pressupostos, uma taxa de crescimento dos *Cashflows* na perpetuidade de 5%.

No gráfico 10 apresentam-se os *Cashflows* na perspectiva do projecto, que evidenciam valores muito idênticos aos obtidos na perspectiva do investidor.

Gráfico 10 – *Free Cash Flow to Firm* (em €)



Fonte: própria

O Valor Actual Líquido (VAL) obtido foi de 118.621 € e a Taxa Interna de Rendibilidade (TIR) de 62,84%, claramente superior à taxa de WACC. O *payback period* foi de dois anos.

⁴⁷ Ver anexo XVI – Avaliação do Projecto/Empresa, pág. 176.

Perspectiva do Investidor⁴⁸

A avaliação na perspectiva do investidor obteve resultados semelhantes à avaliação anterior (perspectiva do projecto). Considerando uma taxa de actualização idêntica à da perspectiva anterior (13%), o VAL foi de 111.180 €, a TIR de 61,62% e o *payback period* manteve-se nos dois anos.

Estes indicadores permitem-nos concluir que o negócio é rentável tanto na perspectiva do projecto como na perspectiva do investidor.

⁴⁸ Ver anexo x – Avaliação do Projecto/Empresa, pág. 176.

14. Conclusões

A melhoria das vias e meios de comunicação, o aumento dos recursos económicos disponíveis e as alterações nos estilos de vida e na forma de consumo dos tempos livres, entre outros factores, resultaram no aumento generalizado das viagens e das tipologias de turismo. O turismo cultural está desde sempre associado à prática turística, produzindo diversos nichos de mercado, como o *music & festival tourism*.

O mercado de eventos acompanhou esta mesma tendência de crescimento. Actualmente, são os eventos culturais os que maiores taxas de crescimento apresentam, impulsionados pela realização de eventos musicais, em especial concertos e festivais de música *pop/rock*. Na verdade, foram vários os festivais que aumentaram as suas edições em número de dias ou conseguiram esgotar alguns dias e tipologias de bilhete (como os passes), apesar da conjuntura económica dos últimos anos.

O *music & festival tourism* tem beneficiado das estratégias de comunicação e venda utilizadas nos festivais, levando muitos participantes a encarar este tipo de eventos como uma forma pouco onerosa de gozarem férias. Vários festivais são disponibilizados como verdadeiros pacotes turísticos, centrados no eixo alojamento, transporte e animação. No entanto, muitas vezes são adquiridos, não pela música, que funciona como pretexto principal, mas por outras motivações, designadamente, a socialização com amigos, a fruição do ambiente e a vivência da atmosfera festiva do evento.

Assiste-se também à presença de cada vez mais participantes estrangeiros nos festivais portugueses. Os cartazes dos últimos anos, aliados aos bilhetes e ao custo de vida, mais acessíveis que noutras realidades europeias, têm feito com que muitos visitantes estrangeiros procurem os festivais nacionais.

O estudo de mercado provou, apesar da dimensão reduzida da amostra, que uma agência de viagens *online* especializada em festivais de música poderá ser uma mais valia para todos os que gostariam e/ou planeiam participar num festival de música

no estrangeiro. A concentração de serviços, os preços atractivos e os colaboradores especialistas nos produtos vendidos foram motivos apontados para o eventual recurso a uma agência desta natureza, sendo objectivo da *MusicTrip* responder a todos estes requisitos.

O estudo de viabilidade económico-financeira mostrou que o projecto *MusicTrip* é viável. Tanto na perspectiva do projecto como na perspectiva do investidor, a obtenção de um VAL superior a 118.000 €, de uma TIR que ultrapassa os 60% e de um *Payback period* de dois anos, confirmam a sustentabilidade económico-financeira deste projecto.

Podemos assim concluir que a *MusicTrip* se apresenta como um projecto exequível, tanto na perspectiva de mercado como na perspectiva dos investidores e dos financiadores.

É da vontade dos promotores que este projecto seja implementado num futuro próximo, tendo em consideração a oportunidade e o *timing* actuais, dada a inexistência de projectos semelhantes, o interesse crescente por festivais e a plena convicção de que estamos perante um conceito de negócio inovador e gerador de mais valias para todos os *stakeholders*.

15. Bibliografia

Abreu online. *Agentes*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://online.abreu.pt/AOL/PT/agentes.html>

Agência DNA Cascais. *Ninho de Empresas DNA*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.dnacascais.pt/Ninho-de-Empresas.aspx?ID=629>

Agência DNA Cascais. *Regulamento de Utilização do Ninho de Empresas*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em http://www.dnacascais.pt/Files/Billeder/DNA/docs/Regulamento_Ninho_Empresas_Novembro_2011.pdf

Alfaia, C., Lima, M. J., Pinto, M. J., & Dias, S. (Agosto de 2010). Que música tocam os festivais de Verão?. *Marketeer*, 169, pp. 38-51.

Anderton, C. (2008). Commercializing the Carnavalesque: The V Festival and Image/Risk Management. *Event Management*, 12, 39-51.

Associação Portuguesa de Certificação. *Sistemas de Gestão*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em http://www.apcer.pt/index.php?option=com_content&view=article&id=96%253Aiso-9001&catid=3&Itemid=10&lang=pt

Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (APCT). (2012). *Análise Simples – Cultura/Espectáculo 2012*. Obtido em 25 de Novembro de 2012, em http://www.apct.pt/Analise_simples.php

Associação Portuguesa para o Controlo de Tiragem e Circulação (APCT). (2012). *Análise Simples – Informação Geral 2012*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em http://www.apct.pt/Analise_simples.php

Banco de Portugal. (2012). Projeções para a economia portuguesa: 2012-2013. *Boletim Económico*, 18 (1), 33-41. Obtido em 01 de Julho de 2012, em http://www.bportugal.pt/pt-PT/EstudosEconomicos/Publicacoes/BoletimEconomico/BEAnteriores/Documents/bol_primavera12_p.pdf

Blitz. *Homepage*. Obtido em 25 de Novembro de 2012, em <http://blitz.sapo.pt/>

Bodyspace. *Homepage*. Obtido em 25 de Novembro de 2012, em <http://bodyspace.net/>

Bolsa de Turismo de Lisboa. *Informação Geral*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em http://www.btl.fil.pt/?lang=pt&page=info_geral/info_geral.jsp

Booking. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.booking.com/>

Bowdin, G., Allen, J., O'Toole, W., Harris, R., & McDonnell, I. (2011). *Events Management* (3ª edição). Oxford: Butterworth-Heinemann.

Buhalis, D. (2003). *eTourism: Information technology for strategic tourism management*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall.

Buhalis, D., & Egger, R. (2008). *eTourism – Case studies – Management and Marketing Issues*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Buhalis, D., & Law, R. (2008). Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. *Tourism Management*, 29, 609-623.

Cebola, A. (2011). *Projectos de Investimento de Pequenas e Médias Empresas – Elaboração e Análise*. Lisboa: Edições Sílabo.

Coachella Valley Music & Arts Festival. (2012). *Coachella 2013 Information*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.coachella.com/faq2013.html>

Código do Trabalho, Lei n.º 7/2009, de 12 de Fevereiro, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 30 — 12 de Fevereiro de 2009. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://dre.pt/pdfs/2009/02/03000/0092601029.pdf>

Comboios de Portugal. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vgnextoid=87cbd5abe2a74010VgnVCM100007b01a8c0RCRD>

Comboios de Portugal. *MUSICard CP*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.cp.pt/cp/displayPage.do?vgnextoid=41cd08805d53c210VgnVCM10000be01a8c0RCRD>

Costa, H., & Ribeiro, P. C. (2007). *Criação e Gestão de Micro-Empresas e Pequenos Negócios*. Lisboa: Lidel.

Decreto-Lei n.º 221/85, de 3 de Julho, *Diário da República*, 1ª Série – N.º 150 – 3 de Julho de 1985. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.dre.pt/pdfs/1985/07/15000/17901791.pdf>

Decreto-Lei n.º 156/2005, de 15 de Setembro, *Diário da República*, 1ª Série—A – N.º 178 – 15 de Setembro de 2005. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.dre.pt/pdfs/2005/09/178A00/55805585.pdf>

Decreto-Lei n.º 263/2007, de 20 de Julho, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 139 — 20 de Julho de 2007. Obtido em 28 de Novembro de 2012, em <http://dre.pt/pdf1sdip/2007/07/13900/0461504634.PDF>

Decreto-Lei n.º 371/2007, de 6 de Novembro, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 213 — 6 de Novembro de 2007. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://dre.pt/pdf1s/2007/11/21300/0807108080.pdf>

Decreto-Lei n.º 61/2011, de 6 de Maio, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 88 — 6 de Maio de 2011. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://dre.pt/pdf1s/2011/05/08800/0258602597.pdf>

Portaria n.º 224/2011, de 3 de Junho, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 108 — 3 de Junho de 2011. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.turismodeportugal.pt/Português/turismodeportugal/destaque/Documents/Portaria%20224-2011%20de%203%20de%20Junho.pdf>

Decreto-Lei n.º 199/2012, de 24 de Agosto, *Diário da República*, 1.ª série — N.º 164 — 24 de Agosto de 2012. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <https://dre.pt/pdf1sdip/2012/08/16400/0467704691.pdf>

Deloitte & Touche, Auditores e Consultores. (2002). *Guias Técnicos de Investimento em Turismo – O Plano de Negócios*. Lisboa: Instituto de Financiamento e Apoio ao Turismo.

Disco Digital. (2012). *Vendas no Reino Unido caem 6%*. Obtido em 3 de Janeiro de 2012, em http://discodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=44044

Disco Digital. (2012). *Vendas de discos nos EUA aumentaram pela 1ª vez em sete anos*. Obtido em 10 de Janeiro de 2012, em http://discodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=44079

Disco Digital. (2012). *Vendas de música caíram 38% no primeiro semestre de 2011*. Obtido em 10 de Janeiro de 2012, em http://discodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=44100

Disco Digital. *Homepage*. Obtido em 25 de Novembro de 2012, em <http://discodigital.sapo.pt/>

Dicionário da Língua Portuguesa (2008). Dicionários Editora. Porto: Porto Editora.

Drury, J. (2011). *The European Festival Market Report*. Obtido em 29 de Setembro de 2011, em <http://www.festivalinsights.com/wp-content/uploads/European-Festival-Market-Report-2010-web21.pdf>

Easyjet. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.easyjet.com/pt>

Esteves, T. C. (2011). Portugal é o 18º destino turístico mais competitivo do mundo. *Publituris*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.publituris.pt/2011/03/09/portugal-e-o-18o-destino-turistico-mais-competitivo-do-mundo/>

Esteves, T. C. (16 de Março de 2012). A música que embala o turismo. *Publituris*, VOL, pp. 14-15.

Event Trips. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.eventtrips.net/>

Everything is New. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.everythingisnew.pt/>

Expedia. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.expedia.com/>

Feria Internacional de Turismo de Madrid. (2012). *Información General*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em http://www.ifema.es/fitur_01/Informacion_general/index.htm

Festival Paredes de Coura. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.paredesdecoura.com/2013/index.php>

Gelder, G., & Robinson, P. (2009). A critical comparative study of visitor motivations for attending Music Festivals: a case study of Glastonbury and V Festival. *Event Management*, 13, 181-196.

Getz, D. (2005). *Event Management & Event Tourism* (2ª edição). New York: Cognizant Communication Office.

Getz, D. (2008). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29, 403-428.

Gibson, C., & Connel, J. (2005). *Music and Tourism: On the Road Again*. Clevedon: Channel View Press.

Glastonbury Festival of Contemporary Performing Arts. (2012). *2013 Ticket Info*. obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.glastonburyfestivals.co.uk/information/tickets/2013-ticket-info>

Goldblatt, J. (2005). *Special Events: event leadership for a new world*. New Jersey: Wiley.

Gonzalez-Reverté, F., & Miralbell-Izard, O. (2009). Managing music festivals for tourism purposes in Catalonia (Spain). *Tourism Review*, 64, 53-65.

Google Adwords. *Homepage*. Obtido em 25 de Novembro de 2012, em <http://adwords.google.com/>

Grupo Transhotel. *Como ser cliente*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em https://www.transhotel.com/HTML_TOR/html/home/PO_GLOBAL/como-ser-cliente-como-ser-cliente.html

Haslam, C. (2009). *Do Music Festivals Contribute to Local Tourism?*. Obtido em 3 de Novembro de 2010, em <http://www.insights.org.uk/articleitem.aspx?title=Do+Music+Festivals+Contribute+to+Local+Tourism%3f>

Homayooni, N. (2006). *The Impact of the Internet on the Distribution Value Chain – The case of the Iranian tourism industry* (Tese de Mestrado, Luleå University of Technology, Suécia). Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://epubl.ltu.se/1653-0187/2006/46/LTU-PB-EX-0646-SE.pdf>

Horner, S., & Swarbrooke, J. (2005). *Leisure Marketing: A Global Perspective*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação. *Planos de Negócio*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.iapmei.pt/iapmei-mstplartigo-01.php?temaid=104&artigoid=56&msid=12>

Instituto Nacional de Estatística. (2008). *Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio 2006*. Obtido em 4 de Janeiro de 2011, em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=5582327&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2009). *Estatísticas da Cultura, Desporto e Recreio 2007*. Obtido em 4 de Janeiro de 2011, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=40461123&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2009). *Estatísticas da Cultura 2008*. Obtido em 4 de Janeiro de 2011, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=71447036&PUBLICACOESmodo=2&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatística. (2010). *Estatísticas da Cultura 2009*. Obtido em 4 de Janeiro de 2011, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=83387149&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Estatísticas de Turismo 2010*. Obtido em 10 de Outubro de 2011, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=122844488&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Inquérito à utilização de tecnocologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias*. Obtido em 1 de Julho de 2012, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=107940220&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Estatísticas da Cultura 2010*. Obtido em 5 de Janeiro de 2012, em: http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaquas&DESTAQUESdest_boui=107965271&DESTAQUESstema=55554&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Inquéritos de Conjuntura às Empresas e aos Consumidores – Junho de 2012*. Obtido em 1 de Julho de 2012, em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133292817&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Estatísticas de Turismo 2011*. Obtido em 4 de Novembro de 2012, em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143016014&PUBLICACOESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2012). *Estatísticas do Emprego – 2º trimestre de 2012*. Obtido em 4 de Novembro de 2012, em http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=133401868&DESTAQUESmodo=2&xlang=pt

International Live Music Conference. (Novembro de 2010). European Festival Report 2010. *IQ Magazine*, 32, pp. 14-21. Obtido em 4 de Janeiro de 2011, em http://issuu.com/gregiq/docs/iq32_full_lr.2?mode=embed&layout=http%3A%2F%2Fskin.issuu.com%2Fv%2Fcolor%2Flayout.xml&backgroundColor=000000&showFlipBtn=true

Lima dos Santos, M., Neves, J., Lima, M., & Carvalho, M. (2007). *A Leitura em Portugal*. Lisboa: Gabinete de Estatística e Planeamento da Educação.

Marques, S. (Julho de 2009). Estudo sobre festivais de Verão. *Festas&Eventos*, VI (9), p. 20.

Marques, S. (2012). 16 mil estrangeiros entre os 155 mil visitantes do Optimus Alive. *Event Point*. Obtido em 21 de Novembro de 2012, em <http://www.eventpoint.com.pt/articles/16-mil-estrangeiros-entre-os-155-mil-visitantes-do-optimus-alive>

Martinho, T. D., & Neves, J. S. (1999). Festivais de Música em Portugal. *Folha OBS*, 1, 1-6.

Metalhead Events. *Contactos*. Obtido em 20 de Fevereiro de 2012, em <http://metalhead.com.pt/contacto.php>

Miki Travel Limited. *Clients*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.miki.co.uk/en/agentsWorkingWithMiki.jsp>

Mossberg, L.L. (2000). Event Evaluations. In Mossberg, L.L. (Ed.), *Evaluation of Events: Scandinavian Experiences* (pp. 1-12). New York: Cognizant Communication Corporation.

Música no Coração. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.musicanocoracao.pt/>

Netviagens. *Homepage*. Obtido em 25 de Novembro de 2012, em <http://netviagens.sapo.pt/>

Nunes, L. M. (2011). Mexefest reuniu 8500 em Lisboa. *Correio da Manhã*. Obtido em 15 de Outubro de 2012, em <http://www.cmjornal.xl.pt/detalhe/noticias/lazer/musica/mexefest-reuniu-8500-em-lisboa>

Ofício 33172 do SIVA de 87.04.22. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/codigos_tratados_pela_igf/civa_novo_modelo/aplicacoes/Art_016_01.html

Ofício 92336 do SIVA de 91.05.08. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em http://www.igf.min-financas.pt/inflegal/codigos_tratados_pela_igf/civa_novo_modelo/aplicacoes/Art_016_01.html

Oliveira, M. L., Pais, M., Góis, M., & Cabrito, B. (2004). *Sociologia – 12º Ano*. Lisboa: Texto Editores.

Optimus Alive. (2012). *Passes de 3 dias e bilhetes diários para dia 15 de Julho esgotados*. Obtido em 16 de Junho de 2012, em <http://www.optimusalive.com/noticias/152>

Optimus Alive. (2012). *Optimus Alive coloca Portugal em destaque no Reino Unido*. Obtido em 21 de Novembro de 2012, em <http://www.optimusalive.com/noticias/142>

Optimus Primavera Sound. (2012). *Optimus Primavera Sound de volta ao Porto em 2013*. Obtido em 16 de Junho de 2012, em <http://optimusprimaverasound.com/noticiaSingle?action=noticiaSingle&id=838>

Optimus Primavera Sound. *Bilhetes*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.optimusprimaverasound.com/entradas>

Organização Mundial de Turismo (2003). *e-Business para Turismo: guia prático para destinos e empresas turísticas*. Porto Alegre: Bookman.

Outlettrips. *Homepage*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.outlettrips.com/>

Pedro, F., Caetano, J., Christian, K., & Rasquilha, L. (2005). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Quimera.

Pegg, S., & Patterson, I. (2010). Rethinking Music Festivals as a Staged Event: Gaining Insights from Understanding Visitor Motivations and the Experiences They Seek. *Journal of Convention & Event Tourism*, 11, 85-99.

Pelicano, M. (2009). *Festivais de Música: Perfil do consumidor e determinantes dos padrões de consumo* (Dissertação de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Turístico, Universidade de Aveiro, Portugal) obtida em 5 de Janeiro de 2011, em <http://biblioteca.sinbad.ua.pt/Teses/2009001326>

Pereira, J. P. (2010). Estudo coloca Portugal em 18.º nos gastos online. *Público*. Obtido em 11 de Março de 2012, em <http://www.publico.pt/tecnologia/noticia/estudo-coloca-portugal-em-18º-nos-gastos-online-1463341>

Pereira, L. (2007). Estudo revela hábitos pouco musicais de festivaleiros. *Blitz*. Obtido em 3 de Fevereiro de 2010, em <http://blitz.aciou.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=bz.stories/9365>

Pereira, L. (2008). Estrangeiros aprovam cartaz e preço do Optimus Alive!08. *Blitz*. Obtido em 3 de Fevereiro de 2010, em <http://blitz.aciou.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=bz.stories/28472>

Pereira, L. (2008). Sudoeste: Um em cada dez festivaleiros é espanhol. *Blitz*. Obtido em 3 de Fevereiro de 2010, em <http://blitz.aciou.pt/gen.pl?p=stories&op=view&fokey=bz.stories/29983>

Pina e Cunha, M., *et al.* (Ed.). (2010). *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano*. Lisboa: Edições Sílabo.

Pinheiro, D. (2008). Alive!08 quer passar os cem mil espectadores. *Diário de Notícias*. Obtido em 16 de Junho de 2012, em http://www.dn.pt/especiais/interior.aspx?content_id=1005527&especial=Optimus%20Alive&seccao=CARTAZ

Pires, A. R. (2007). *Qualidade – Sistemas de Gestão da Qualidade*. Lisboa: Edições Sílabo.

Ponto Alternativo. *Homepage*. Obtido em 25 de Novembro de 2012, em <http://pontoalternativo.com/>

Pordata – Base de dados Portugal Contemporâneo. (2012). Taxas de juro sobre novas operações de empréstimos (média anual) a empresas: total e por escalão de crédito – Portugal. Obtido em 1 de Julho de 2012, em [http://www.pordata.pt/Europa/Taxas+de+juro+sobre+novas+operacoes+de+emprestimos+\(media+anual\)+a+empresas+total+e+por+escalao+de+credito-2113](http://www.pordata.pt/Europa/Taxas+de+juro+sobre+novas+operacoes+de+emprestimos+(media+anual)+a+empresas+total+e+por+escalao+de+credito-2113)

Presstur. (2011). I9m lança portal eventrips.net com ofertas para eventos e espectáculos. Obtido em 3 de Janeiro de 2012, em <http://www.presstur.com/site/news.asp?news=33976>

Primavera Sound. *Entradas*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.primaverasound.es/entradas>

Quivy, R., & Campenhoudt, L. (1992). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.

Radar Lisboa. *Radar*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://blogradar.blogspot.pt/>

Rail Europe. *Home*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.raileurope.eu/agencias/>

Ribeiro, J., Vareiro, L., Fabeiro, C., & Pardellas de Blas, X. (16-18 de Setembro de 2005). *Importância da Celebração de eventos culturais para o Turismo do Minho-Lima: um estudo de caso*. Trabalho apresentado no XI Congresso da APDR “O papel das Universidades no Desenvolvimento das Regiões”, Faro, Portugal.

Ribeiro, S. (13 de Julho de 2012). Festivaleiros pagam 32 milhões. *Sol*, 306, p. 56.

Rock in Rio. *Rock in Rio 2008*. Obtido em 10 de Novembro de 2012, em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/2008>

Rock in Rio. (2012). *353 mil pessoas passaram pelo Rock in Rio Lisboa 2012*. Obtido em 16 de Junho de 2012, em <http://rockinriolisboa.sapo.pt/noticias/353-mil-pessoas-passaram-pelo-rock-in-rio-lisboa-2012>

Sá, G. (2010). Chegar, ver e correr no Super Bock em Stock. *Sapo Música*. Obtido em 15 de Outubro de 2012, em http://musica.sapo.pt/noticias/concertos/chegar_ver_e_correr_no_super_bock_em_stock

Sarmiento, J. (2007). Festivais de Música de Verão: artes performativas, turismo e território. *GEO-Working papers, Série Investigação 2007/13*, 5-21, obtido em 2 de Fevereiro de 2010, em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/9599>

Stone, C. (2009). The British pop music festival phenomenon. In Ali-Knight, J., Robertson, M., Fyall, A., & Ladkin, A. (Eds.), *International Perspectives of Festivals and Events* (pp. 205-224). Oxford: Academic Press.

THR (Asesores en Turismo Hotelería y Recreación, S.A.). (2006). *City Breaks: 10 produtos estratégicos para o desenvolvimento do turismo em Portugal*. Lisboa: Turismo de Portugal, ip.

Ticketline. (Abril de 2011). Ticketline: vendas na net sobem sobrem 30%. *Ticketline*, 24, p. 7.

Torkildsen, G. (1999). *Leisure and Recreation Management* (4.^a edição). London: E & FN Spon.

Travelport. *Solutions*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.travelport.com/Corporate-Site/Solutions/Travel-Agencies/Overview>

Trenitalia. *Per le Agenzie di Viaggio*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.trenitalia.com/cms/v/index.jsp?vgnextoid=81c42f181a3e6310VgnVCM1000008916f90aRCRD>

Trisept Solutions (s/data). *Making Sense of Dynamic Packaging*. Obtido em 15 de Outubro de 2012, em http://www.triseptsolutions.com/Dynamic_Packaging.pdf

Turismo de Portugal, ip. (2011). Plano Estratégico Nacional do Turismo – propostas para revisão no horizonte 2015 – versão 2.0. Lisboa: Turismo de Portugal, ip.

UK Music. (2009). *Destination: Music – The contribution of music festivals & major concerts to Tourism in the UK*. Obtido em 4 de Novembro de 2011, em <http://www.ukmusic.org/assets/media/UK%20Music%20-Music%20Tourism.pdf>

Vieira, M. R. (2011). Optimus Alive'12 já tem datas: 12, 13 e 14 de Julho. *Blitz*. Obtido em 25 de Novembro de 2012, em <http://blitz.sapo.pt/optimus-alive12-ja-tem-datas-12-13-e-14-de-julho=f74976>

Watt, D. (2004). *Gestão de Eventos em Lazer e Turismo*. Porto Alegre: Bookman.

World Travel Market London. (2012). *Visit*. Obtido em 26 de Novembro de 2012, em <http://www.wtmlondon.com/page.cfm/Link=14/t=m/goSection=3>

16. Anexos

ANEXO I – QUESTIONÁRIO DE BASE AO ESTUDO DE MERCADO

N.º _____

Dia: ____/12/2011

QUESTIONÁRIO

Este questionário é parte integrante da investigação para um Plano de Negócios inserido na Tese de Mestrado em Turismo (vertente Gestão Estratégica de Eventos – Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril) sobre o tema Festivais de Música e Turismo. O objectivo é recolher informação sobre a procura em Portugal por festivais de música no estrangeiro, bem como a apetência do mercado para uma agência de eventos especializada em festivais de música. Agradecemos a sua disponibilidade e participação.

A SUA PARTICIPAÇÃO EM FESTIVAIS DE VERÃO

A1. Que festivais de música em Portugal conhece?

A2. Que festivais de música em Portugal já visitou?

A3. De entre os seguintes festivais de música nacionais, qual ou quais os que mais gostaria de visitar?

- | | | |
|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> Optimus Alive | <input type="checkbox"/> Rock in Rio | <input type="checkbox"/> Marés Vivas |
| <input type="checkbox"/> Super Bock Super Rock | <input type="checkbox"/> Optimus Primavera Sound | <input type="checkbox"/> Super Bock Surf Fest |
| <input type="checkbox"/> Paredes de Coura | <input type="checkbox"/> Sudoeste TMN | <input type="checkbox"/> Sumol Summer Fest |
| <input type="checkbox"/> Outro(s) _____ | | |
-

A4. Que festivais de música no estrangeiro conhece?

A5. Que festivais de música no estrangeiro já visitou?

A6. De entre os seguintes festivais de música estrangeiros, qual ou quais os que mais gostaria de visitar?

- | | | |
|--|---|--|
| <input type="checkbox"/> Glastonbury (UK) | <input type="checkbox"/> Fiberfib Benicassim (ES) | <input type="checkbox"/> Coachella Music Arts (US) |
| <input type="checkbox"/> Reading&Leeds Festival (UK) | <input type="checkbox"/> Bilbao BBK Live (ES) | <input type="checkbox"/> Lollapalooza (US) |
| <input type="checkbox"/> Isle of Wight (UK) | <input type="checkbox"/> Primavera Sound (ES) | <input type="checkbox"/> Pitchfork Music Festival (US) |
| <input type="checkbox"/> T in the Park (UK) | <input type="checkbox"/> Sonar (ES) | <input type="checkbox"/> South by Southwest (US) |
| <input type="checkbox"/> Outro(s) _____ | | |
-

DESPESAS COM A PARTICIPAÇÃO EM FESTIVAIS DE MÚSICA (PORTUGAL/ESTRANGEIRO)

B1. Quanto gastou para participar no festival mencionado na questão A5?

Caso nunca tenha participado em nenhum, passe para a questão seguinte (B2).

Geral

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Alojamento

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Bilhete/Passe

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Transporte

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

B2. Quanto estaria disposto a gastar para participar nos festivais estrangeiros mencionados na questão A6?Geral

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Alojamento

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Bilhete/Passe

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Transporte

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

B3. Quanto gastou para participar no festival mencionado na questão A2?

Caso nunca tenha participado em nenhum, passe para a questão seguinte (B4).

Geral

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Alojamento

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Bilhete/Passe

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Transporte

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

B4. Quanto estaria disposto a gastar para participar nos festivais portugueses mencionados na questão A3?Geral

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Alojamento

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Bilhete/Passe

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

Transporte

- ☐ Gratuito
- ☐ Entre 1 e 150 €
- ☐ Entre 151 e 300 €
- ☐ Entre 301 e 450 €
- ☐ Mais de 451 €

C1. Recorreu a alguma agência ou *site* de viagens para participar no festival estrangeiro mencionado na questão A5?

Caso nunca tenha participado em nenhum, passe para a questão seguinte (C2).

- ☐ Sim, fiz tudo através da agência /*site*. ☐ Não, de todo.
☐ Sim, adquiri alguns serviços.

Quais?

- ☐ Transporte (avião, autocarro ou outro)
☐ Alojamento
☐ Bilhete
☐ Outro _____ .
☐ Sim, apenas para saber informações/preços.

C2. Recorreu a alguma agência ou *site* de viagens para participar no festival nacional mencionado na questão A2?

Caso nunca tenha participado em nenhum, passe para a questão seguinte (C3).

- ☐ Sim, fiz tudo através da agência /*site* ☐ Não, de todo
☐ Sim, adquiri alguns serviços.

Quais?

- ☐ Transporte (avião, autocarro ou outro)
☐ Alojamento
☐ Bilhete
☐ Outro _____ .
☐ Sim, apenas para saber informações/preços

C3. A sua decisão de participar num festival de música estrangeiro seria facilitada se tivesse o apoio de uma agência de viagens especializada neste tipo de viagens? Justifique.

- ☐ Sim.
☐ Não
-
-

C4. Que serviços ou características acha necessário uma agência deste género ter para recorrer à mesma?

C5. Como preferia recorrer a uma agência deste tipo?

- ☐ Presencialmente numa loja
☐ *Online* (via *site* Internet)
☐ *Online* (via Redes Sociais)
☐ Pesquisa inicial via *site*, concretização em loja

C6. Que serviços considera mais importantes estarem disponíveis no *site* desta agência? (indique por ordem 3, sendo 1 a mais importante)

- ☐ Informações e dicas sobre os festivais ☐ Pesquisa de alojamento
☐ Compra de bilhetes ☐ Pesquisa de voos e outros transportes
☐ Criação do meu próprio pacote de viagem

C7. Que nome considera mais apelativo para a agência?

MusicTrip ☐
LineUp ☐

MusicLovers ☐
Outro _____

C8. Caso existisse um pacote oferta (estilo “Vida é Bela”, “Smartbox”,...), composto por dois bilhete, t-shirt do festival, cartaz (poster) e outras ofertas/bilhete, viagem e alojamento, consideraria uma boa oferta para oferecer a alguém?

☐ Sim.
☐ Não

C8. Se existisse uma agência de viagens especializada em viagens para festivais de música (no estrangeiro e em Portugal), equacionaria recorrer a esta? Justifique.

☐ Sim.
☐ Não

Informações para analisarmos as suas respostas

D1. Qual a sua idade?

_____ anos

D2. Género?

☐ Feminino ☐ Masculino

D3. País de Residência Permanente?

☐ Portugal ☐ Alemanha
☐ Espanha ☐ Reino Unido
☐ França ☐ Outro _____

D4. Qual o seu nível de escolaridade?

☐ Ensino Básico completo ☐ Ensino Superior – Mestrado
☐ Ensino Secundário completo ☐ Ensino Superior – Doutoramento
☐ Ensino Superior – Bacharelato/Licenciatura completo ☐ Outro _____

D5. Neste momento está a desenvolver uma actividade profissional remunerada?

☐ Sim, por conta de outrem ☐ Não, Desempregado
- Qual? _____ ☐ Não, Estudante
☐ Sim, proprietário de um negócio ☐ Outra _____
- Qual? _____

D6. Como descreve o seu local de residência habitual?

☐ Metrópole Urbana ☐ Vila
☐ Cidade ☐ Meio Rural

D7. Qual o rendimento médio mensal líquido do seu agregado familiar?

☐ Igual ou inferior a 1500€ ☐ Entre 3501€ e 4500€
☐ Entre 1501€ e 2500€ ☐ Entre 4501€ e 5500€
☐ Entre 2501€ e 3500€ ☐ Mais de 5501€

ANEXO II – ANÁLISE DOS QUESTIONÁRIOS

A1. Que festivais de música em Portugal conhece?

Festivais Nacionais	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
<i>Optimus Alive</i>	91	88,35%
<i>Rock in Rio</i>	75	72,82%
<i>Paredes de Coura</i>	64	62,14%
<i>Super Bock Super Rock</i>	86	83,50%
<i>Sudoeste TMN</i>	93	90,29%
<i>Marés Vivas</i>	35	33,98%
<i>Super Bock Surf Fest</i>	21	20,39%
<i>Sumol Summer Fest</i>	51	49,51%
<i>Delta Tejo</i>	27	26,21%
Nenhum	1	0,97%

Nota: Não se tratava de uma questão de resposta única, pelo que a soma em cada coluna corresponde ao número de inquiridos que afirmou conhecer esse festival.

A2. Que festivais de música em Portugal já visitou?

Festivais Nacionais já visitados	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
<i>Optimus Alive</i>	65	63,11%
<i>Rock in Rio</i>	51	49,51%
<i>Sumol Summer Fest</i>	22	21,36%
<i>Super Bock Super Rock</i>	55	53,40%
<i>Delta Tejo</i>	15	14,56%
<i>Sudoeste TMN</i>	55	53,40%
<i>Paredes de Coura</i>	23	22,33%
<i>Vodafone Mexefest</i>	11	10,68%
Nenhum	4	3,88%

Nota: Não se tratava de uma questão de resposta única, pelo que a soma em cada coluna corresponde ao número de inquiridos que afirmou conhecer esse festival.

A3. De entre os seguintes festivais de música nacionais, qual ou quais os que mais gostaria de visitar?

Festivais Nacionais	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
<i>Super Bock Super Rock</i>	33	31,04%
<i>Paredes de Coura</i>	40	38,83%
<i>Sudoeste TMN</i>	31	30,10%
<i>Optimus Alive</i>	52	50,49%
<i>Rock in Rio</i>	31	30,10%
<i>Sumol Summer Fest</i>	25	24,27%
<i>Super Bock Surf Fest</i>	11	10,68%
<i>Optimus Primavera Sound</i>	27	26,21%

Nota: Não se tratava de uma questão de resposta única, pelo que a soma em cada coluna corresponde ao número de inquiridos que afirmou conhecer esse festival.

A4. Que festivais de música no estrangeiro conhece?

Festivais estrangeiros	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
<i>Glastonbury (UK)</i>	35	33,98%
<i>Rock am Ring (ALE)</i>	12	11,65%
<i>Tomorrowland (BEL)</i>	12	11,65%
<i>Reading & Leeds Festival (UK)</i>	14	13,59%
<i>Coachella</i>	21	20,39%
<i>Lollapalooza (USA)</i>	13	12,62%
<i>Sonar (ESP)</i>	13	12,62%
<i>Primavera Sound (ESP)</i>	19	18,45%
Nenhum	17	16,50%

Nota: Não se tratava de uma questão de resposta única, pelo que a soma em cada coluna corresponde ao número de inquiridos que afirmou conhecer esse festival.

A5. Que festivais de música no estrangeiro já visitou?

Festivais estrangeiros já visitados	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
<i>Nenhum</i>	86	83,5%
<i>Primavera Sound (ESP)</i>	2	1,9%
<i>Download (UK)</i>	1	1%
<i>Glastonbury (UK)</i>	1	1%
<i>Benicassim (UK)</i>	1	1%
<i>Lollapalooza (USA)</i>	1	1%
<i>Rock in Rio (BRA)</i>	1	1%
<i>Sonar (ESP)</i>	2	1,9%
<i>Electric Getafe</i>	2	1,9%
Outros	7	7%

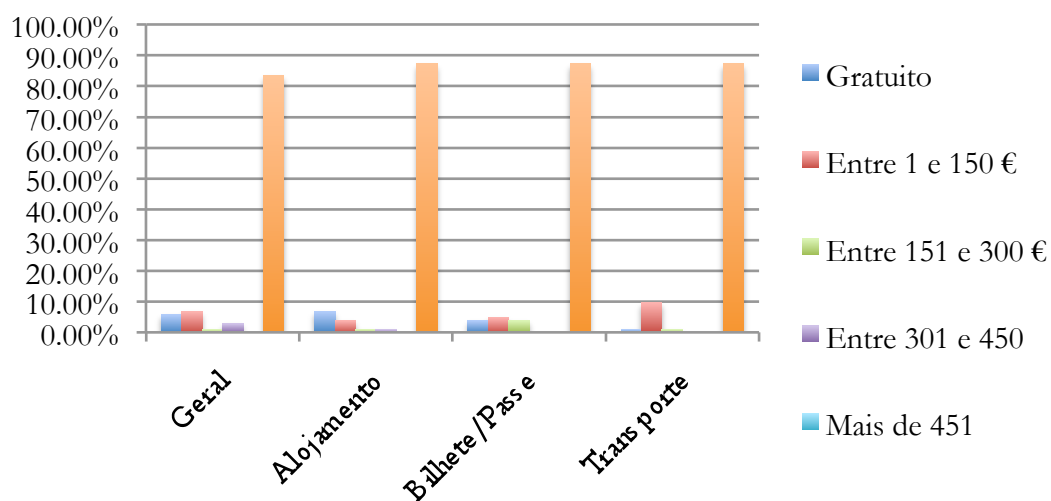
Nota: Os resultados expressos nesta tabela envolvem todas as respostas obtidas, dado que era dada a possibilidade ao inquirido de expressar diversas respostas. Contudo, a análise envolve apenas os inquiridos que já visitaram festivais no estrangeiro, daí havendo uma discrepância de valores.

A6. De entre os seguintes festivais de música estrangeiros, qual ou quais os que mais gostaria de visitar?

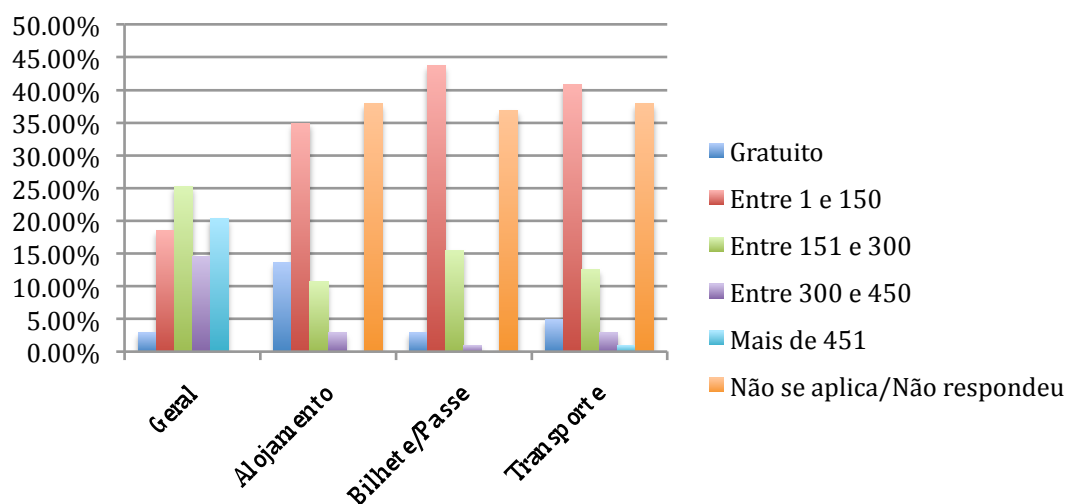
Festivais estrangeiros já visitados	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
<i>Glastonbury (UK)</i>	46	44,66%
<i>T in the Park (UK)</i>	10	9,71%
<i>Reading & Leeds Festival (UK)</i>	13	12,62%
<i>Lollapalooza (USA)</i>	22	21,36%
<i>Primavera Sound (ESP)</i>	32	31,07%
<i>Coachella</i>	33	32,04%
<i>South by Southwest</i>	20	19,42%
<i>Sonar</i>	16	15,53%
Não sabe/Não respondeu	14	13,59%

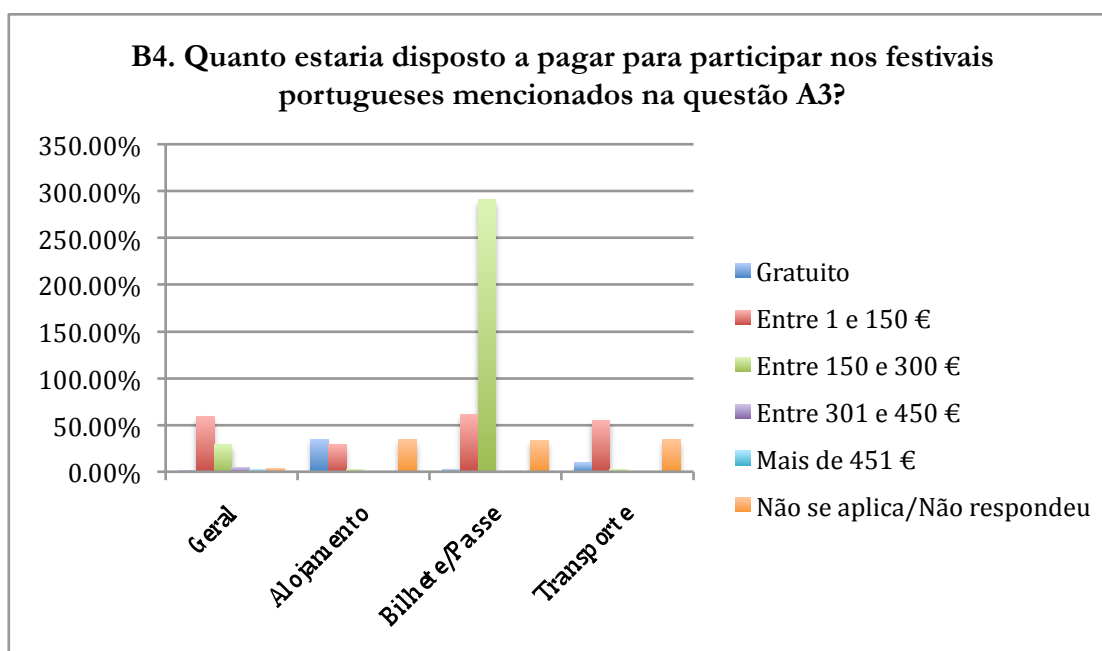
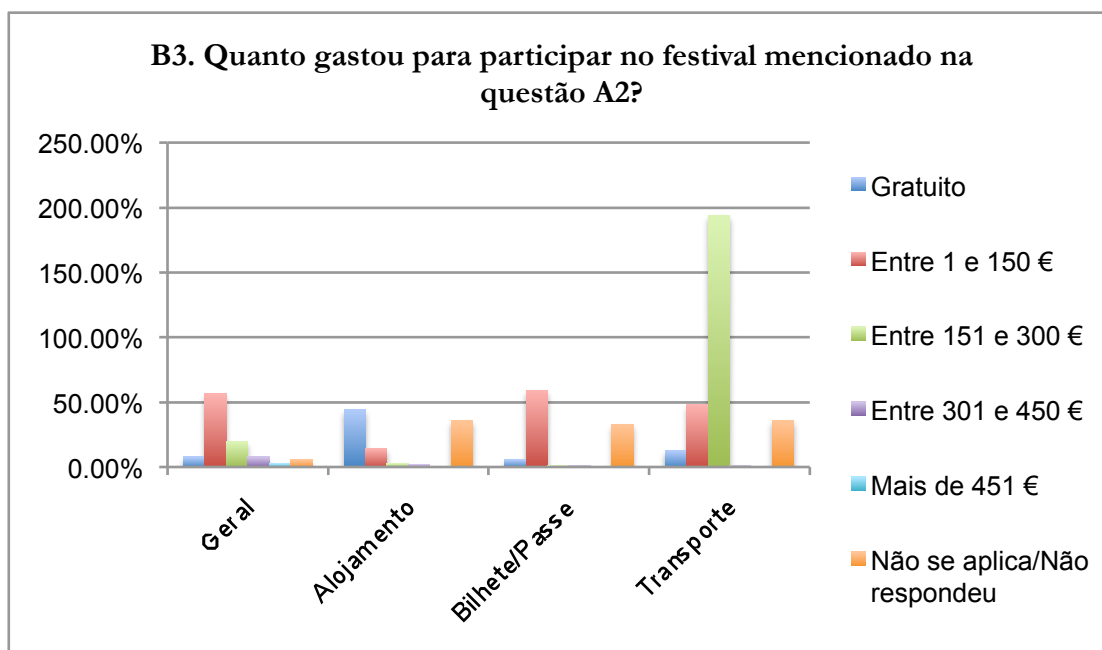
Nota: Não se tratava de uma questão de resposta única, pelo que a soma em cada coluna corresponde ao número de inquiridos que afirmou conhecer esse festival.

B1. Quanto gastou para participar no festival mencionado na questão A5?



B2. Quanto estaria disposto a gastar para participar nos festivais mencionados na questão A6?





C1. Recorreu a alguma agência ou site de viagens para participar no festival estrangeiro mencionado na questão A5?

Recurso a Agência/site Viagens	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
Não	16	15,53%
Sim	2	1,94%
Não se aplica/não respondeu	85	82,52%

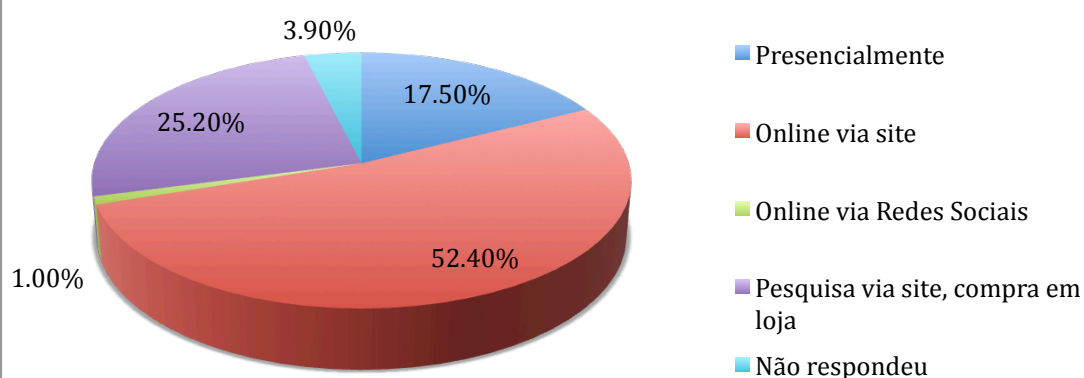
C2. Recorreu a alguma agência ou site de viagens para participar no festival nacional mencionado na questão A2?

Recurso a Agência/site Viagens	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
Não	93	90,29%
Sim	6	5,83%
Não se aplica/não respondeu	4	3,88%

C3. A sua decisão de participar num festival de música estrangeiro seria facilitada se tivesse o apoio de uma agência de viagens especializada neste tipo de eventos?

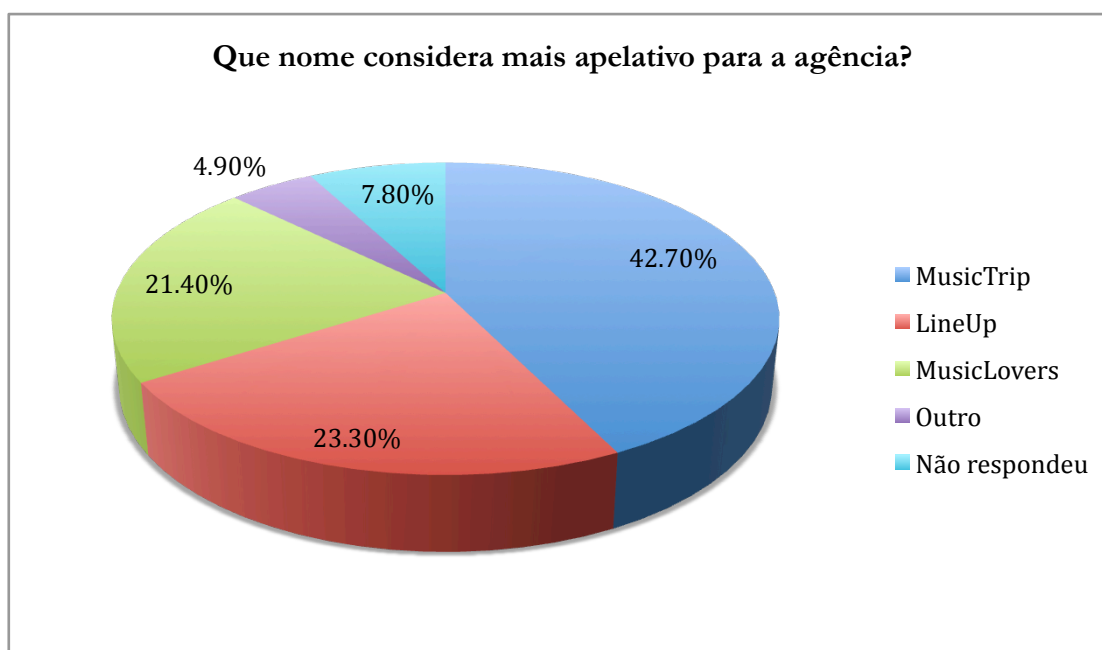
Recurso a Agência/site Viagens	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
Não	27	26,2º%
Sim	69	67º%
Talvez	7	6,8º%

C5. Como preferia recorrer a uma agência deste tipo?



C6. Que serviços considera mais importantes estarem disponíveis no site desta agência?

Serviços da Agência/site	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
Informação e dicas de viagem	54	52,4%
Compra de bilhetes	62	60,2%
Criação do meu próprio pacote de viagem	56	54,4%
Pesquisa de alojamento	37	35,9%
Pesquisa de voos e outros transportes	31	30,1%
Não se aplica/não respondeu	23	22,3%



C9. e existisse uma agencia de viagens especializada em viagens para festivais de música (no estrangeiro e em Portugal), equacionaria recorrer a esta? Justifique.

Recurso a Agência/site Viagens	N.º de Ocorrências (respostas)	
	N = 103	(%)
Não	9	8,7%
Sim	90	87,4%
Não se aplica/não respondeu	4	3,9%

ANEXO III – ENTREVISTA A JORGE ÓRFÃO, *METALHEAD EVENTS*

Entrevista realizada por e-mail a 26 de Fevereiro de 2012.

O projecto *MetalHead Events* dedica-se a concertos e festivais de *metal*, com um público muito específico e uma paixão e dedicação à musica muito próprias. As viagens são sempre feitas em autocarro.

Questão 1. Trabalham como uma agência de viagens ou apenas numa modalidade de freelancer?

Jorge Órfão: Não somos uma empresa, apenas organizamos e coordenamos isto um pouco pelo nosso próprio interesse e gosto em ir aos festivais. A ideia surgiu em 2003, quando quem organizava estas viagens, para um festival na Alemanha (Wacken), resolveu desistir, e eu e um amigo decidimos avançar com a organização dessa excursão. Em 2009 deixámos de colaborar e em 2010 passei a fazer excursão ao Hellfest, na França, por minha conta e com ajuda da minha mulher. Pelo caminho, fizemos excursões esporádicas a concertos em Portugal e Espanha e algumas mais regulares a festivais de Metal em Portugal.

Questão 2. As vossas viagens consistem apenas no transporte ou existe a possibilidade de conseguirem alojamento, outras visitas na área do festival?

Jorge Órfão: Tratamos do transporte e reservamos os bilhetes junto das organizações. Alojamento costuma ser no acampamento dos festivais, que está incluído no bilhete. Quem pretenda outro tipo de alojamento, tem que tratar disso. A maioria prefere acampar, por causa das despesas. Nunca há mais do que uma ou duas pessoas (quando há), a querer outras alternativas, porque também exigem deslocações em transportes e maiores custos, além de se sujeitarem aos horários que são algo limitados. Os festivais no estrangeiro normalmente duram 3

dias, com concertos de manhã à noite, com mais de 100 bandas em vários palcos. São festivais muito específicos e quem vai, normalmente vai preocupado em ver o maior número possível de bandas, sem interesse em perder concertos para passear. Outros passeios teriam que ser fora dos dias do festival e isso implicaria mais dias de férias, o que já seria um entrave para muita gente, além dos custos acrescidos com a viagem, alimentação e, eventualmente, alojamento, visto que os motoristas também têm horas limitadas de condução e qualquer alteração na distância ou duração do trajecto normal implicaria termos de fazer paragens de várias horas para descanso. O número de interessados seria muito reduzido ou mesmo nulo, e praticamente impossível de ser feito.

Questão 3. Conseguem condições especiais na compra de bilhetes?

Jorge Órfão: Normalmente, para os festivais, fazem sempre um pequeno desconto para grupos, que pode estar sujeito a um mínimo de pessoas. Costuma ser na ordem dos 5%, em Portugal, ou no caso do Hellfest, fazem um desconto de €10 no custo normal do bilhete (€150).

Questão 4. Terão dados que apontem para o número de pessoas que já transportaram para o estrangeiro um festival/concerto de música?

Jorge Órfão: Para a Alemanha, em 7 viagens que fizemos, levámos entre 50 e 60 pessoas em cada. Para França, nas 2 viagens já feitas, como a duração e o custo da viagem são menores, e o cartaz é mais atractivo, temos levado entre 80 e 90 pessoas. Em Portugal ou Espanha, para concertos isolados, os números variam de cerca 25 a 35 pessoas. Para os festivais em Portugal, variam entre as 30 e as 50 pessoas.

Depois do clicl2deal, do bestportugalbeds e do outletrips

I9m lança portal eventrips.net

com ofertas para eventos e espectáculos

Presstur 24-11-2011 (13h23)

“Está já online o eventrips.net, o primeiro portal exclusivamente dedicado à venda de bilhetes e pacotes de bilhetes+alojamento para concertos, festivais, teatro e outros eventos em Portugal”, anunciou hoje a i9m, que desde meados de Outubro já lançou os portais clicl2deal, bestportugalbeds e outletrips.

O comunicado divulgado hoje sobre o quarto portal lançado pela empresa liderada por Paulo Martins e Francisco Sá Nogueira, e em que a Geowinds tem a maioria do capital, diz, citando o gestor deste projecto, Tiago Tonicha, que na fase actual é dirigido “essencialmente a todos quantos, seja em Portugal ou no estrangeiro, queiram vir aos nossos festivais de Verão ou ver um concerto de do seu artista preferido em Portugal”.

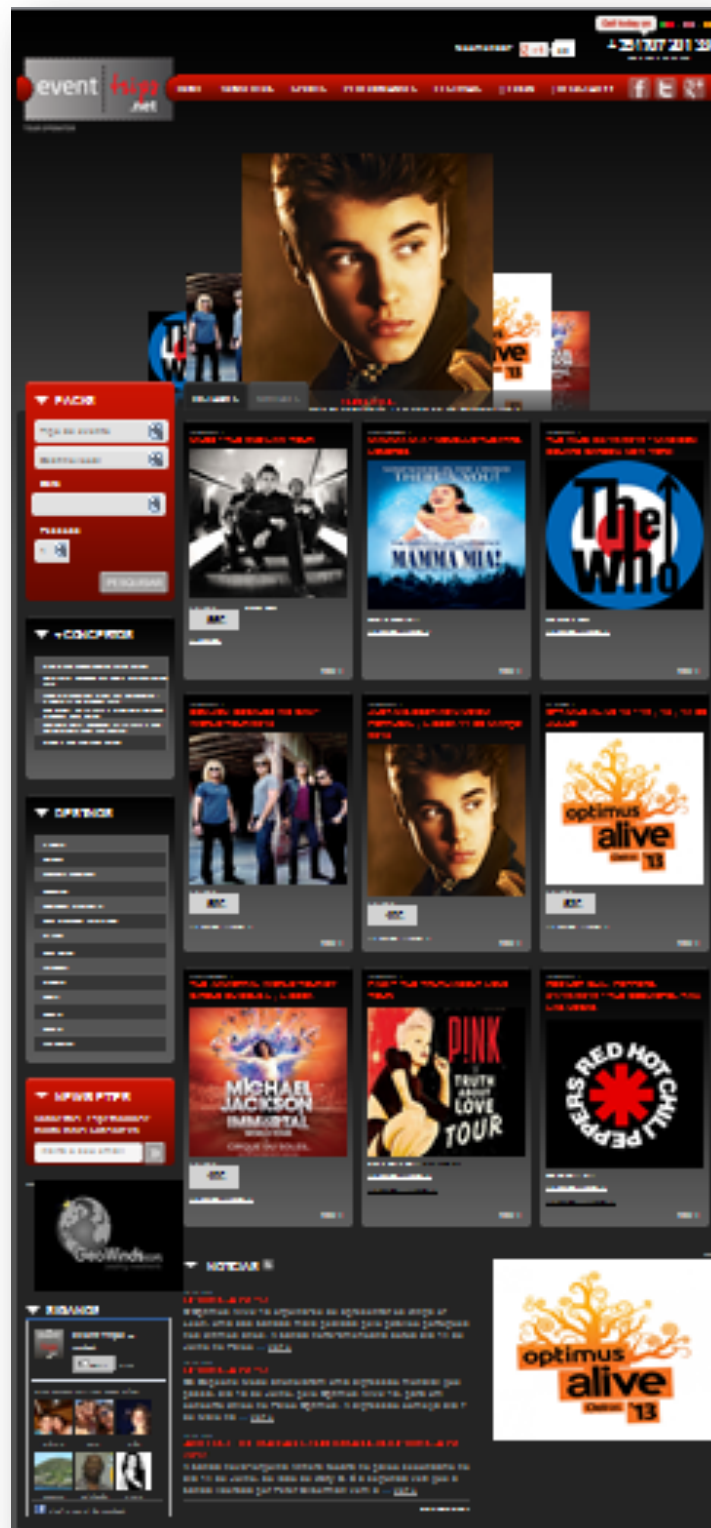
“Disponibilizar o mesmo tipo de eventos fora do País” é, segundo Tiago Tonicha, a fase que se seguirá.

O gestor do eventrips.net diz no mesmo comunicado que a proposta do portal é ser “uma plataforma fácil, segura e eficaz” para os utilizadores “tratarem de todos os aspectos relacionados com a deslocação para assistir aos seus eventos preferidos em Portugal, com os preços mais baixos do mercado e poupando-o de ter que tratar de tudo em diferentes plataformas, como tinha de fazer até agora, o que lhe saia sempre mais caro”.

O espectáculo “Alegria” do Cirque du Soleil, os concertos de James Morrison, de Leslie Feist e de Mastodon são apontados no comunicado como “exemplos da oferta já disponível no portal, que possibilita a compra online de um simples bilhete ou de um pacote combinado de bilhete mais estadia”.

À semelhança dos outros portais da i9m, também o eventrips.net vai apostar nas redes sociais Facebook e Twitter para actualizar a “informação acerca dos espectáculos e respectivas ofertas disponíveis no portal”.

ANEXO V – LAYOUT DO SITE DA EVENTTRIPS.NET



ANEXO VI – LAYOUT DO SITE DA EASYJET

Português [mudar] Bem-vindo [login] ou [registar-se]

iDella
 Voo, check-in, loja (GR)
 Beleza, viajar (GR)
 Ajuda (GR)

Voo
Check-in pela Internet
Chegadas & Partidas
Viajômetro

Onde ficar
Hotéis

Deslocações
Aluguer de carros
Airport Connect
Transferências

Lugares reservados
Seguro de viagem

Lisboa - Astúrias apenas 22,99 €*
só de ida, voos com partida Janeiro

Lisboa
Astúrias
Janeiro
22,99€
[Ver oferta](#)

Lisboa
Madeira (Funchal)
Janeiro
26,99€
[Ver oferta](#)

Lisboa
Lyon
Janeiro
26,99€
[Ver oferta](#)

Lisboa
Madrid
Janeiro
29,99€
[Ver oferta](#)

Por projecto, taxas incluídas. Pode estar sujeito a encargos. Mínimo 8 assentos disponíveis por voo.

Até onde queres ir?

Voo de:

Lisboa, LIS

Ir para:

☐ Apenas um trajecto
☐ Flexível na data

Voo de saída:

03/12/2012

Regresso:

06/12/2012

Adultos:

1

Crianças (-11):

0

Bebés (-2):

0

[Mostrar voo!](#)

▶ Hotéis

▶ Check-in pela Internet

LUGARES RESERVADOS
Disponível em todos os voos

10% de desconto
nos alugueiros na Sulpe
Reserve já!

Ofertas fantásticas
Sem taxas de reserva
Reserve agora!

É residente na
Madeira?
Paga já aqui a sua
fatura

Diz-nos quanto tens,
dizemos-te onde vais

ATÉ ONDE QUERES IR?

Voo
Partidas e chegadas
Gestão de reservas
Viajômetro

Voo com a easyJet
Tolerâncias de bagagem
Passageiros com
deficiência
e passageiros com
mobilidade reduzida

Ajuda ao cliente
Ajuda (GR)
Voos afectados hoje (GR)
Mapa do portal

Sobre a easyJet
Informação da empresa (GR)
Licenciamento (GR)
Comunicados (GR)
Sustentabilidade (GR)
Carreiras (GR)

A ler na pequena
Política de privacidade
Política de utilização actualizada do portal
Condições de Transporte
Taxas e encargos

Regista-se para
as grandes ofertas!

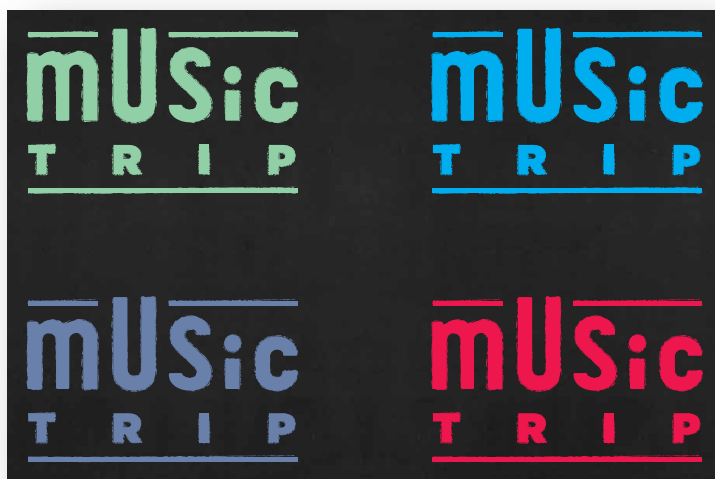
Com base na disponibilidade actualmente limitada de voos directos, a utilização está disponível a partir de 14 de setembro. Os preços incluem taxas de administração e taxas de aeroporto. Para pagamentos com cartão de crédito a entrega de bagagem, serão cobradas taxas adicionais. Disponível para reservas até à metade de 18 de setembro de 2012, enquanto houver lugares disponíveis. Oferta válida para viagens entre 15 de outubro e 12 de dezembro de 2012, inclusivo. Os preços poderão ser inferiores numa data posterior ao período de promoção, dependendo do preço. Entre em contacto com a easyJet para mais informações.

ANEXO VII – ELEMENTOS GRÁFICOS DA MARCA MUSICTRIP

Logótipo tipo *black/white*



Logótipo – cores









ANEXO VIII – ORÇAMENTO EQUIPAMENTO INFORMÁTICO –
PLACALÓGICA

Assunto: Eventual fornecimento de material informático

Exmos. Srs.

No seguimento da nossa conversa venho por este meio apresentar a cotação para o eventual fornecimento do seguinte equipamento informático:

Qty	Designação	Ref.	preço unitário	total
4	iMac 21.5" Quad-Core i5 2.5GHz/4GB/500GB/Radeon 6750M 512MB		958,54	3.834,00€
3	MacBook Pro 15" Intel Core i7 quad-core 2,2GHz/4GB/		1.462,60€	4.387,00€
1	iPad2 16 GB com Wi-Fi – Preto			324,39€
1	Mac mini com LionServer 2,0GHz Dual 500GB			975,00€
1	Sistema RAID R6 Promise Pegasus 12TB (6X2TB)§			1.787,00€

nota: todos os Mac's já trazem teclado, rato e sistema operativo bem como software apple pré-instalado

- Este preço terá de ser acrescido de **IVA** à taxa de **23%**
- Condições de Pagamento: contra entrega
- Prazo de entrega: 1 semana

Para qualquer dúvida que achem necessário esclarecer, poderão contactar para os números de telefone acima mencionados.

Se os valores acima mencionados forem aceites, queiram devolver este email com a indicação de aceite.

Sem outro assunto de momento, aguardando notícias vossas subscrevo-me com os melhores cumprimentos.

Atentamente

Luis Santos

ANEXO IX – PREÇOS E CONDIÇÕES DE PAGAMENTO DO NINHO DE EMPRESAS DNA CASCAIS



Anexo II – Preços e Condições de Pagamento do Ninho de Empresas DNA em Alcabideche e dos Serviços Associados

Tabela de preços em vigor para os anos de 2011/2012:

Serviços	Preço (euros)	Unid	Observações
Incubadora Virtual	40 €	Mês	As empresas incubadas virtualmente têm direito a utilizar gratuitamente as salas de reunião durante 4 horas/mês. Caso solicitado, acrescem 10 € para reencaminhamento da correspondência via digital ou via postal. Estes serviços estão limitados a 60 documentos/mês. Condições específicas conformem Regulamento e Contrato a celebrar entre as partes.
Incubadora em Posto de Trabalho	65 € (1º ano) 75 € (2º ano) 90 € (3º ano)	Mês	As empresas incubadas em Posto de Trabalho têm direito a utilizar gratuitamente as salas de reunião durante 6 horas/mês. Com direito a um espaço individual em open space localizado na Incubadora. Condições específicas conformem Regulamento e Contrato a celebrar entre as partes.
Incubadora Física	8 € (1º ano) 10 € (2º ano) 12 € (3º ano)	M2/ Mês	As empresas incubadas fisicamente têm direito a utilizar gratuitamente as salas de reunião durante 12 horas/mês. Com direito a Gabinete localizado na Incubadora. Condições específicas conformem Regulamento e Contrato a celebrar entre as partes.
Salas de Reunião (6 pessoas)	5 €	Hora	Entidades incubadas têm 50 % de desconto sobre preço referido, s.a. marcação prévia e disponibilidade.
Sala de Reunião (12 pessoas)	75 €	Dia	Entidades incubadas têm 50 % de desconto sobre preço referido, s.a. marcação prévia e disponibilidade.
Sala de Formação	150 €	Dia	Entidades incubadas têm 50 % de desconto sobre preço referido, s.a. marcação prévia e disponibilidade. Inclui meios AV existentes na Sala.
Auditório	300 €	Dia	Entidades incubadas têm 50 % de desconto sobre preço referido, s.a. marcação prévia e disponibilidade. Inclui meios AV existentes na Sala. Fim-de-semana acresce 100 €/dia para garantir técnico no local.

Nota: O pagamento deve ser efetuado no prazo máximo de 8 (oito) dias a contar da data de receção da fatura correspondente. A periodicidade de faturação para a utilização de espaços em Incubação Física em sala, Incubação Via Posto Trabalho e Incubação Virtual será mensal. Aos valores referidos acresce o IVA à taxa legal em vigor.

ANEXO X – PREVISÃO DE VOLUME DE NEGÓCIO

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Venda de banners no site MusicTrip	4,000	4,738	5,246	5,674	5,961	6,262
Quantidades vendidas	80	92	99	104	106	108
Taxa de crescimento das unidades vendidas		15.00%	7.50%	5.00%	2.00%	2.00%
Preço Unitário	50.00	51.50	53.05	54.64	56.28	57.96
TOTAL	4,000	4,738	5,246	5,674	5,961	6,262

PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pacotes Turísticos - mercado europeu (incoming)	82,293	83,116	84,778	86,050	86,910	86,910
Taxa de crescimento		1.00%	2.00%	1.50%	1.00%	0.00%
Pacotes Turísticos - mercado nacional (outgoing)	49,401	49,895	50,893	51,657	52,173	52,173
TOTAL	131,694	133,011	135,671	137,706	139,083	139,083

TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL	4,000	4,738	5,246	5,674	5,961	6,262
TOTAL VENDAS	4,000	4,738	5,246	5,674	5,961	6,262
IVA VENDAS (23%)	920	1,090	1,207	1,305	1,371	1,440

TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - MERCADO NACIONAL	131,694	133,011	135,671	137,706	139,083	139,083
TOTAL PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS - EXPORTAÇÕES	0	0	0	0	0	0
TOTAL PRESTAÇÕES SERVIÇOS	131,694	133,011	135,671	137,706	139,083	139,083
IVA PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS	23%	30,290	30,593	31,204	31,672	31,989

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS	135,694	137,749	140,917	143,380	145,044	145,346
---------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

IVA	31,210	31,682	32,411	32,977	33,360	33,430
------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA	166,904	169,431	173,328	176,357	178,404	178,775
---------------------------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

ANEXO XI – FSE

PREVISÕES

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nº Meses	12	12	12	12	12	12
Taxa de crescimento		3.00%	3.00%	3.00%	3.00%	3.00%

	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Material de escritório	23%		100%	250	3,001	3,091	3,183	3,279	3,377	3,479
Artigos para oferta	23%		100%	71	850	875	902	929	957	985
Rendas e alugueres	23%	100%		200	2,400	2,472	2,546	2,623	2,701	2,782
Comunicação	23%	100%		308	3,697	3,808	3,922	4,040	4,161	4,286
Seguros		100%		50	600	618	637	656	675	696
Deslocações e estadas	23%		100%	292	3,500	3,605	3,713	3,825	3,939	4,058
Honorários	23%	80%	20%	828	9,930	10,228	10,535	10,851	11,176	11,512
Publicidade e propaganda	23%	80%	20%	2,302	27,624	28,453	29,306	30,185	31,091	32,024
TOTAL FSE					51,602	53,150	54,744	56,386	58,078	59,820

FSE - Custos Fixos	36,740	37,842	38,978	40,147	41,351	42,592
---------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

FSE - Custos Variáveis	14,861	15,307	15,766	16,239	16,727	17,228
-------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

TOTAL FSE	51,602	53,150	54,744	56,386	58,078	59,820
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

IVA	10,178	10,483	10,798	11,122	11,455	11,799
------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

FSE + IVA	61,779	63,633	65,542	67,508	69,533	71,619
------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

ANEXO XII – INVESTIMENTO EM FUNDO DE MANEIO NECESSÁRIO

PREVISÕES

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Necessidades Fundo Maneio						
Reserva Segurança Tesouraria	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Clientes						
Existências						
*						
*						
TOTAL	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250	1,250
Recursos Fundo Maneio						
Fornecedores	5,210	5,376	5,542	5,713	5,886	6,065
Estado	16,931	18,083	18,566	19,020	18,965	19,787
*						
TOTAL	22,141	23,458	24,109	24,732	24,851	25,851

Fundo Maneio Necessário	-20,891	- 22,208	- 22,859	- 23,482	- 23,601	- 24,601
Investimento em Fundo de Maneio	-20,891	-1,318	-651	-624	-119	-1,000

ANEXO XIII– FINANCIAMENTO
PREVISÕES

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Investimento = Capital Fixo + FMN	47,619	-818	-151	-124	9,381	-500
Margem de segurança	2%	2%	2%	2%	2%	2%
Necessidades de financiamento	48,600	-800	-200	-100	9,600	-500

Fontes de Financiamento	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Meios Libertos	21,957	20,936	20,699	15,334	14,151	10,873
Capital Social	35,000					
Empréstimos de Sócios / Suprimentos						
Financiamento bancário e outras Inst. Crédito						
TOTAL	56,957	20,936	20,699	15,334	14,151	10,873

ANEXO XIV – PLANO DE FINANCIAMENTO

PREVISÕES

	2013	2014	2015	2016	2017	2018
ORIGENS DE FUNDOS						
Meios Libertos Brutos	22,268	20,850	20,479	19,311	17,258	13,730
Capital Social (entrada de fundos)	35,000					
Empréstimos Obtidos						
Desinvest. em Capital Fixo						
Desinvest. em FMN	20,891	1,318	651	624	119	1,000
Empréstimos de sócios / suprimentos						
Proveitos Financeiros	197	636	1,068	1,486	1,588	1,839
Total das Origens	78,356	22,804	22,198	21,420	18,965	16,570
APLICAÇÕES DE FUNDOS						
Inv. Capital Fixo	68,510	500	500	500	9,500	500
Inv Fundo de Maneio						
Imposto sobre os Lucros		360	74	47	4,348	3,504
Pagamento de Dividendos						
Reembolso de Empréstimos						
Encargos Financeiros						
Total das Aplicações	68,510	860	574	547	13,848	4,004
Saldo de Tesouraria Anual	9,846	21,944	21,625	20,873	5,117	12,566
Saldo de Tesouraria Acumulado	9,846	31,789	53,414	74,286	79,403	91,969
Aplicações / Empréstimo Curto Prazo	9,846	31,789	53,414	74,286	79,403	91,969

ANEXO XV – INDICADORES

PREVISÕES

INDICADORES ECONÓMICOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Taxa de Crescimento do Negócio		2%	2%	2%	1%	0%
Eficiência Operacional		18%	17%	16%	14%	10%
Margem Operacional das Vendas		0%	-1%	11%	9%	8%
Rentabilidade Líquida das Vendas		0%	0%	9%	7%	7%
Peso dos Custos c/Pessoal nos PO		46%	46%	47%	47%	49%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Return On Investment (ROI)		0%	0%	17%	12%	10%
Rendibilidade do Activo		-1%	-1%	20%	14%	12%
Rotação do Activo		230%	233%	182%	164%	147%
Rotação do Imobilizado		514%	2374%	4732%	1884%	2463%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)		1%	0%	26%	18%	14%
Rotação dos Capitais Próprios		379%	387%	290%	242%	208%

INDICADORES FINANCEIROS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Autonomia Financeira		61%	60%	63%	68%	71%
Solvabilidade Total		154%	151%	170%	212%	240%
Endividamento Total		39%	40%	37%	32%	29%
Endividamento ML Prazo		0%	0%	0%	0%	0%

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Liquidez Geral		140%	226%	260%	284%	320%
Liquidez Reduzida		140%	226%	260%	284%	320%

ANÁLISE DO EQUILÍBRIO FINANCEIRO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Capitais Permanentes		36,301	36,443	49,486	59,998	69,950
Activo Fixo		26,793	5,935	3,030	7,700	5,900
FUNDO DE MANEIO LÍQUIDO		9,507	30,508	46,456	52,298	64,050
Necessidades Cíclicas		0	0	0	0	0
Recursos Cíclicos		5,376	5,542	5,713	5,886	6,065
NECESSIDADES FUNDO DE MANEIO		-5,376	-5,542	-5,713	-5,886	-6,065
Tesouraria Activa		33,039	54,664	75,536	80,653	93,219
Tesouraria Passiva		18,156	18,614	23,367	22,469	23,104
TESOURARIA LÍQUIDA		14,883	36,050	52,169	58,184	70,115
CONTROLO : TRL = FML - NFM		14,883	36,050	52,169	58,184	70,115
Variação do FML			21,000	15,949	5,842	11,752
Variação das NFM			-167	-170	-173	-178
Variação da TRL			21,167	16,119	6,015	11,931

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Margem Bruta		121,731	124,364	126,289	127,423	127,178
Grau de Alavanca Operacional		-35646%	-14144%	794%	1025%	1113%
Ponto Crítico		138,135	141,914	125,322	130,898	132,283
Margem de Segurança		0%	-1%	14%	11%	10%

ANEXO XVI – AVALIAÇÃO

PREVISÕES

Na perspectiva do Projecto	2013	2014	2015	2016	2017	2018
-----------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Free Cash Flow to Firm	-25,662	21,753	20,850	15,458	4,769	11,373
-------------------------------	----------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------

WACC	13.00%	13.09%	13.18%	13.28%	13.38%	13.38%
Factor de actualização	1	1.131	1.280	1.450	1.644	1.864

Fluxos actualizados	-25,662	19,235	16,289	10,661	2,901	6,102
----------------------------	----------------	---------------	---------------	---------------	--------------	--------------

	-25,662	-6,427	9,862	20,523	23,425	29,527
--	----------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Valor Actual Líquido (VAL)	96,990
-----------------------------------	---------------

	#NUM!	-25%	26%	41%	43%	46%
--	--------------	-------------	------------	------------	------------	------------

Taxa Interna de Rentabilidade	60.98%
--------------------------------------	---------------

Pay Back period	0	Anos
------------------------	----------	-------------

Na perspectiva do Investidor	2013	2014	2015	2016	2017	2018
-------------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

Free Cash Flow do Equity	-25,662	21,753	20,850	15,458	4,769	11,373
---------------------------------	----------------	---------------	---------------	---------------	--------------	---------------

Taxa de juro de activos sem risco	3.00%	3.09%	3.18%	3.28%	3.38%	3.48%
Prémio de risco de mercado	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%	10.00%
Taxa de Actualização	13.30%	13.40%	13.50%	13.61%	13.71%	13.83%
Factor actualização	1	1.134	1.287	1.462	1.663	1.893

Fluxos Actualizados	-25,662	19,183	16,199	10,572	2,868	6,009
----------------------------	----------------	---------------	---------------	---------------	--------------	--------------

	-25,662	-6,479	9,720	20,291	23,160	29,169
--	----------------	---------------	--------------	---------------	---------------	---------------

Valor Actual Líquido (VAL)	91,107
-----------------------------------	---------------

	#NUM!	-25%	25%	41%	43%	46%
--	-------	------	-----	-----	-----	-----

Taxa Interna de Rentabilidade	59.83%
--------------------------------------	---------------

Pay Back period	0	Anos
------------------------	----------	-------------